

для обґрунтування системи мотивації персоналу. Реалізація такої системи на окремому конкретному підприємстві може бути здійснена шляхом адаптації методичних принципів оцінки доходності та ризику до умов цього суб'єкта господарювання.

Література

1. *Miller M.H., Modigliani F.* Dividend Policy: Growth, and the Valuation of Shares // *Journal of Business.* — October 1961. — P. 411—433.
2. *Бланк И.* Управление капиталом: Учебный курс. — К.: Ника-центр, 2004. — 573 с.
3. *Ковалёв В. В.* Финансовый анализ. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 501 с.
4. *Крейнин М. Н.* Анализ финансовой деятельности предприятия для совершенствования бизнеса. — УМЦ, 2000.
5. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под редакцией Е. С. Стояновой — М.: Перспектива, 1999. — 655 с.
6. *Дюлман К.* Секторная концентрация кредитного портфеля и экономический капитал. — <http://www.franklin-grant.ru>
7. *Конузін В.* Расчет RAROC для банковских учреждений. — <http://www.finrisk.ru>
8. *Румянцев А.* Банковский риск-менеджмент. — <http://www.gaap.ru>
9. Словник інвестора. — <http://www.yk-rfr.ru/item64>
10. *Тихонов В.* Учет рисков при расчете доходности. — <http://www.bankclub.ru>
11. Что такое RAROC? — <http://www.12manage.com>

Стаття надійшла до редакції 07.03.2008

УДК 331.103: 331.22

О. О. Герасименко, доцент,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ

АНОТАЦІЯ. Узагальнено сутнісні характеристики моделей та систем оплати праці. Виявлено ознаки кризи тарифної моделі. Наведено принципові схеми формування систем оплати праці для окремих категорій працівників. Розкрито сутність ґрейдування як одного з інноваційних підходів у формуванні системи оплати

праці. Сформульовано принципи розробки ефективної системи оплати праці в контексті стратегічного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Тарифна модель оплати праці, безтарифна модель оплати праці, модель компенсаційного пакета, схеми формування систем оплати праці, грейдування, принципи формування ефективної системи оплати праці.

Входження України в епоху постіндустріального розвитку як абсолютно нового типу суспільства з домінуванням сфери послуг та повсюдним впровадженням інновацій, супроводжується соціально-економічними перетвореннями та активною адаптацією до ринкової системи. У зв'язку з цим виникає низка проблем, що потребують глибокого дослідження та переосмислення. Посилюється необхідність розробки досконалих механізмів управління підприємствами та організаціями. Важливою умовою радикальної зміни економічного середовища стає застосування інноваційних підходів у сфері соціально-трудових відносин, зокрема формування ефективної системи оплати праці найманих працівників.

Недосконалість систем оплати праці позначається на погіршенні якості робочої сили, зумовлює руйнацію трудового потенціалу, знижує рівень зацікавленості працівників у високопродуктивній та ефективній праці.

Різні аспекти формування систем оплати праці висвітлені в роботах таких вітчизняних учених, як Д. П. Богиня, В. М. Данюк, Г. А. Дмитренко, Г. Т. Завіновська, А. В. Калина, А. М. Колот, Т. А. Костишина, Г. Т. Куліков, В. Д. Лагутін, Н. Д. Лук'янченко, О. Ф. Новікова, Н. О. Павловська, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, О. А. Турецький, О. Н. Уманський та ін. Формуванню та впровадженню нетрадиційних систем оплати праці присвячено дослідження російських учених М. О. Волгіна, Б. М. Генкіна, О. П. Єгоршина, А. Я. Кібанова, Ю. П. Кокіна, Р. П. Колосової, Г. Є. Слезінгера, Р. А. Яковлева. Розвиток теорії оплати праці пов'язаний з іменами вчених далекого зарубіжжя — М. Армстронга, С. Л. Брю, Я. Кесслера, К. Р. Макконелла, А. Маршалла, Н. Х. Мескона, Ж. Б. Сея, А. Сміта, Д. Рикардо, Ф. Хедоурі, Р. Дж. Еренберга та ін. Однак, у цих роботах недостатньо уваги приділяється застосуванню інноваційних підходів та механізмів при вирішенні питань формування систем оплати праці в контексті стратегічного менеджменту, що підтверджує актуальність та практичну значущість даної проблематики.

Результати досліджень. Сучасна практика оплати праці побудована на застосуванні трьох головних моделей оплати пра-

ці — тарифної, безтарифної та моделі компенсаційного пакета, кожна з яких є основою для побудови систем оплати праці (табл. 1).

В умовах динамічних організаційних змін тарифна модель зазнала глибокої кризи і вимагає суттєвої перебудови. В ринковій економічній системі оплата повною мірою залежить від кількості та якості продукту праці (готової продукції, наданої послуги, виконаної роботи). Проте на переважній більшості вітчизняних підприємств планування фонду заробітної плати здійснюється на основі штатного розпису з фіксованими тарифними ставками та посадовими окладами з урахуванням прийнятих систем преміювання. Такий факт значно знижує мотивованість працівників за причиною наявної зрівнялівки в оплаті праці співробітників з різним потенціалом та результативністю роботи.

Таблиця 1

МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ [3, С. 569]

Тарифна модель оплати праці		Безтарифна модель оплати праці	Модель компенсаційного пакета
<i>Системи відрядної форми</i>	<i>Системи почасової форми</i>	<i>Розподільчі та гнучкі системи</i>	Прямі компенсації
Пряма відрядна	Почасова	З використанням коефіцієнтів кваліфікації	Непрямі компенсації
Відрядно-преміальна	Поденна	З використанням коефіцієнтів вартості праці	
Відрядно-прогресивна	Помісячна	Пайова система	
Непряма відрядна	Проста почасова		Комісійна система
Акордна	Почасово-преміальна		Оплата за знання та компетенції
Акордно-преміальна			«Плаваючі» винагороди
			Участь у прибутках
			Участь у капіталі
Індивідуальні Колективні	Індивідуальні Колективні	Індивідуальні Колективні	Індивідуальні Колективні

Окрім цього, чинна тарифна модель вступила у протиріччя з ринковими підходами та механізмами. Проаналізуємо детальніше зазначену обставину. Ринок винагороджує підприємство (організацію) залежно від обсягів та якості продуктів праці з певним рівнем їх конкурентоспроможності. Проте всередині організації працівники винагороджуються незалежно від результатів їх праці, трудового внеску в результати фінансово-економічної діяльності компанії. Для системи ринкового стимулювання діяльності організацій характерні нестабільність та відсутність гарантій доходу, а тарифна модель розрахована на стійку та гарантовану заробітну плату. Отже, абсолютно явним є протиріччя між зовнішніми ринковими механізмами стимулювання організацій та неринковими підходами в системі внутрішнього стимулювання. Ринкове стимулювання працівників передбачає залежність фонду заробітної плати організації та її структурних підрозділів від ринкової оцінки обсягів та якості продукту праці. В разі зниження обсягів реалізації зменшується сума коштів на оплату праці. Проте в умовах застосування тарифної моделі адміністрація організації зобов'язана виплатити заробітну плату в повному розмірі. При відсутності належних коштів формується заборгованість не тільки в частині заробітної плати, а й у частині податків та обов'язкових платежів, які нараховуються на ту частину фонду заробітної плати, якої не існує.

Застосування тарифної моделі оплати праці означає розподіл працівників підприємств та організацій на три категорії: 1) робітники-відрядники; 2) робітники-почасовики; 3) керівники, фахівці, службовці. При цьому відрядна оплата праці породжує достатньо сильні стимули працювати інтенсивно та продуктивно, оскільки оцінка та оплата праці здійснюється безпосередньо за її продуктом. Праця робітників-почасовиків, керівників, фахівців, службовців вимірюється робочим часом, що не дозволяє врахувати різницю в її інтенсивності та якості, породжує зниження мотивованості щодо напруженої та ефективної праці.

У процесі ринкових реформ недоліки тарифної моделі оплати праці проявились особливо помітно. У зв'язку з різким спадом виробництва робітники-відрядники опинились у скрутному становищі, оскільки їх заробітна плата знизилась пропорційно обсягам випуску та реалізації продукції. Робітники-почасовики, керівники, фахівці, службовці найменшою мірою відчули перепади виробництва, оскільки нарахування заробітної плати здійснювалось за встановленими тарифними ставками та посадовими окладами. Таким чином, традиційна тарифна модель оплати праці

призвела до послаблення зацікавленості в напруженій та ефективній праці різних категорій працівників, породжуючи конфлікти, недисциплінованість, недовіру.

Вагомим недоліком тарифної моделі оплати праці є відсутність оцінки праці всіх категорій працівників крім робітників-відрядників. Атестація та інші методи оцінки персоналу, що досить часто мають формальний характер, більшою мірою визначають потенціал працівника, а не його поточні здобутки за місяць. Відсутність оцінки індивідуальної праці дозволяє констатувати поширення зрівнялівки, що породжує трудову пасивність. У тарифній моделі оплати праці відсутня також і оцінка колективної праці, за виключенням акордної системи, сфера застосування якої доволі вузька.

Окрім зазначеного, тарифна модель оплати праці не забезпечує належних стимулів щодо економії ресурсів, оскільки зниження собівартості продукції, послуг та робіт безпосередньо не позначається на поточному трудовому доході працівників. У рамках тарифної моделі достатньо складно винагородити ініціативу та покарати безвідповідальність.

Тривала практика застосування тарифної моделі оплати праці позначилась на свідомості працівників. Переважна більшість працівників вважають, що адміністрація зобов'язана виплачувати заробітну плату незалежно від результатів діяльності підприємства (організації). У свідомості та ментальності українських працівників поки що відсутнє розуміння необхідності працювати інтенсивно та продуктивно, покращувати якість продукції та послуг, забезпечувати їх конкурентоспроможність на ринку, безперервно підвищувати кваліфікацію, проявляти ініціативу та винахідливість. Хоча тільки зміна ставлення до роботи всіх та кожного без винятку здатна забезпечити успішний фінансово-економічний стан підприємства та гідну заробітну плату працівникам.

Розроблення та поширення безтарифної моделі оплати праці припадає на період економічних реформ щодо розширення прав підприємств та переходу на колективний та орендний підряд. Безтарифний варіант в оплаті праці дозволив ліквідувати такий недолік тарифної моделі, як низька питома вага тарифу та недостатня значущість надбавок, доплат і премій у визначенні індивідуального трудового внеску. Безтарифна модель оплати праці реалізується через розподільчі та гнучкі системи, що базуються на нормах затрат та результатів праці, нормах обслуговування та управління, застосуванні коефіцієнтів оцінки кваліфікації та результативності праці.

Розподільчий варіант безтарифної моделі означає формування фонду оплати праці залежно від колективних результатів та його розподілу на основі коефіцієнта кваліфікаційного рівня, який визначається як співвідношення в оплаті праці певного працівника та працівника з мінімальним рівнем заробітної плати за попередній період [3, с. 574].

Гнучкий варіант безтарифної моделі оплати праці може бути представлено комісійною заробітною платою, плаваючими посадовими окладами, оплатою за знання та компетенції, участю у прибутках та капіталі.

Модель компенсаційного пакета забезпечує орієнтацію на ринкові ставки заробітної плати, використання нової структури виплат, застосування гнучких систем оплати праці відповідно до трудового внеску. Теорія американського та західноєвропейського менеджменту трактує компенсаційний пакет як всі форми зовнішньої винагороди, яку організація може надати персоналу. При цьому розрізняють: 1) прямі компенсації як основну заробітну плату, всі види премій, одноразові винагороди, стимулюючі надбавки; 2) непрямі компенсації, до складу яких входять фінансові виплати та нефінансові винагороди, прямим чином не пов'язані з обсягами виробленої продукції, наданих послуг чи відпрацьованим часом — виплати згідно з обов'язковим соціальним страхуванням, гарантії, компенсації, доплати, передбачені чинним трудовим законодавством; 3) соціальний пакет як додаткові соціальні виплати та пільги, що виплачуються роботодавцем за рахунок прибутку понад встановлені законодавством норми [3, с. 575].

Нижче наведено принципові схеми формування систем оплати праці для окремих категорій працівників із зазначенням переваг та недоліків (табл. 2—4).

Проте в умовах становлення економіки знань сфера використання традиційних систем оплати праці суттєво скорочується. Найважливішими якостями працівників в економіці знань, які впливатимуть на рівень заробітної плати, фахівці з питань ціноутворення на ринку праці відносять здатність до навчання, базові знання, комунікативність, адаптивність, здатність до самовираження, креативність, колективну ефективність, вміння впливати на інших [5, с. 175], що можливо врахувати при формуванні грейдів.

Дискусійним на сьогоднішній день залишається питання щодо структури заробітної плати, яка впливає на ставлення працівників до роботи, їх поведінку в організації, ефективність

трудової діяльності в цілому. Формування постійної частини заробітної плати здійснюється шляхом визначення цінності посади та її впливу на результати діяльності організації. Простежується закономірність: чим вище цінність посади, тим більша частка постійної заробітної плати. Цінність посади визначається в результаті проведення експертизи робочих місць за загальноприйнятим алгоритмом: аналіз змісту роботи на даній посаді, описання посади (робочого місця), вибір методу оцінки, проведення оцінки посад (робочих місць), корегування розмірів заробітної плати, грейдування, обґрунтування структури зарплати.

Грейдування — один з інноваційних підходів у формуванні системи оплати праці. Грейд у перекладі з англійської означає «ранг, ступінь, клас, рівень». До одного грейду відносяться посади, однакові за значущістю та цінністю внеску в організацію на основі проведеної бально-факторної оцінки.

Таблиця 2

ПРИНЦИПОВА СХЕМА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ [4, С. 199]

Складові	Спосіб визначення	Переваги (+) та недоліки (–)
1. Посадовий оклад	На основі ринкової ціни: ♦ фактори, що впливають на рівень окладу: розмір фірми, рентабельність, чисельність та кваліфікація персоналу ♦ оклад менеджера повинен бути на 15—20 % вище найвищого окладу серед підлеглих	
2. Премії	Розподіляються пропорційно до базового окладу	(–): можливість преміювання менеджерів, які не продемонстрували високих результатів
2.1. Щорічні	10—40 % — для середньої та нижньої ланки керівників. 15—50 % — для вищого керівництва. Типова схема: ♦ Вище керівництво — 45 % ♦ Середня ланка — 25 % ♦ Нижній рівень — 12 %	(+): стимулює менеджерів до досягнення короткострокових цілей

Складові	Спосіб визначення	Переваги (+) та недоліки (-)
2.2. Премії за роботу впродовж тривалого часу. Премія за досягнення поставлених цілей. Право на придбання акцій	Пропорційно внеску за період, що перевищує 1 рік. Частина акцій продається менеджерам	(+): мотивує керівництво на багаторічне зростання, знижує плинність керівних кадрів; (+): зацікавлює у збільшенні ринкової вартості фірми; не вимагає суттєвих додаткових коштів
3. Пільги.	Усім менеджерам.	
4. Привілеї.	Обмеженому колу менеджерів. Підстава: положення в організації; особисті досягнення	

Таблиця 3

**ПРИНЦИПОВА СХЕМА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ
ФАХІВЦІВ, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ [4, С. 200]**

Складові	Спосіб визначення	Переваги (+) та недоліки (-)
1. Базовий оклад	На основі ринкової ціни та цінності робочого місця всередині самої організації	(+): гарантія конкурентноздатності організації на ринку праці; (-): не враховуються індивідуальні характеристики фахівця
2. Вилка окладів	У середньому 15 % від базового окладу (для вищих розрядів доцільний менший діапазон вилки)	(+): дозволяє враховувати кваліфікацію та стаж роботи
3. Надбавки за знання та компетенцію	% до окладу за знання та навички, які є цінними для організації	(+): орієнтує на отримання нових знань та навичок (-): не враховуються результати роботи; можлива необ'єктивна оцінка компетенцій
4. Індивідуальне преміювання	Краще — за підсумками року. Підстава — оцінка результатів роботи співробітника за попередній період. Розмір — 10—30 % від окладу	(+): врахування індивідуальних результатів, (-): неадекватна оцінка результатів

Примітка:

Премії відіграють стимулюючу роль у випадках:

- ◆ премія значуща (не менше 10 % річного окладу);
- ◆ співробітник впевнений, що його зусилля гарантують винагороди;

◆ 50 %-ва ймовірність отримання максимальної величини премії є оптимальною для стимулювання.

Рекомендована схема:

◆ при виконанні індивідуального плану співробітник отримує плановану величину премії;

◆ при перевиконанні — розмір премії може бути збільшено;

◆ при недовиконанні — розмір премії зменшується або премія не виплачується.

Таблиця 4

**ПРИНЦИПОВА СХЕМА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ
СПІВРОБІТНИКІВ ВІДДІЛІВ ПРОДАЖУ, ЇЇ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**
[4, С. 201—202]

Вид оплати	Коли доцільно застосовувати	Переваги (+) та недоліки (–)
Фіксований оклад: визначається на основі ринкової вартості ціни та цінності робочого місця всередині організації	◆ Продаж складних технічних виробів. ◆ Мета фірми — робота на перспективу	(+): стимулювання розвитку продажів: легкість у розподілі торговельних територій та квоти продажів серед продавців; розвиває відданість фірмі. (–): оплата не залежить від результатів
Комісійні: 1. Фіксований відсоток від об'ємів реалізації	Мета фірми — максимальне збільшення об'ємів продажу	(+) усіх методів: сприяють досягненню поставлених цілей (–) усіх методів: ◆ нехтування іншими аспектами реалізації, ◆ зменшення відповідальності за обов'язками, які безпосередньо не пов'язані з продажем, ◆ другорядність у реалізації товарів, що продаються складно
2. Фіксована сума за кожну продану одиницю	Мета фірми — реалізація максимальної кількості одиниць продукції; збільшення завантаженості виробничих потужностей.	
3. Фіксований відсоток від обсягу реалізації в момент надходження грошей на рахунок організації	Мета фірми — реалізація продукції за максимальною ціною; максимізація прибутку в поточному періоді	

Вид оплати	Коли доцільно застосовувати	Переваги (+) та недоліки (-)
4. Фіксований відсоток від базової заробітної плати при виконанні плану по реалізації.	Мета фірми — орієнтувати співробітників на виконання плану	(+): забезпечує стабільність в роботі організації
Комбінована оплата 1. Фіксований оклад + комісійні 2. Комбінування комісійних 3. Комісійні + премії за певні досягнення або дії	Фірма намагається досягти одночасно кілька цілей. Типова структура заробітної плати: 80 % — оклад, 20 % — комісійні; а також пропорції: 70 %: 30 %; 60 %: 40 %	(+): стимулює до врахування різних аспектів реалізації. (+) та (-), що властиві відповідним методам

Посади, які отримали близькі за значенням оцінки, належать до одного грейду. Розрахунок грейдів проводять за мінімальним та максимальним значенням діапазону бальної оцінки. При цьому зі збільшенням грейду розширюється діапазон балів. Інші варіанти побудови грейдів — формування кластерів професій, групованих за посадами, що отримали приблизно однакову кількість балів; побудова матриці грейдів для всієї організації за підрозділами [1, с. 41—43].

Залежність постійної частини заробітної плати від цінності посади може бути визначена графічно з побудовою відповідного тренду. Рішення щодо розміру постійної частини заробітної плати приймається за результатами моніторингу ринку зарплат, після чого встановлюється діапазон («вилка») посадових окладів для кожного грейду.

Формування змінної частини заробітної плати здійснюється на основі підходів управління за цілями та системи збалансованих показників (преміювання за результатами діяльності). Підставою для позбавлення премій є, як правило, незадовільні індивідуальні та колективні показники діяльності чи поведінка працівників [1].

Результати численних соціологічних досліджень доводять, що головними індикаторами ефективності оплати праці на думку роботодавця та власника є підвищення результативності (передусім, продуктивності) праці, зниження затрат та зростання прибутку, на думку найманого працівника — високий рівень заробітної плати та належна їй диференціація.

При формуванні ефективної системи оплати праці слід дотримуватись наступних принципів:

1. *Відповідність цілей оплати праці цілям організації*. Реалізація даного принципу на практиці означає адаптацію системи оплати праці до стратегічних цілей організації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які б сприяли виконанню стратегічних завдань. На думку зарубіжних вчених, стратегія стане насправді щоденною роботою, коли працівник розумітиме, що його винагорода залежить від досягнення стратегічних цілей [2].

На рис. 1 представлено алгоритм розробки системи оплати праці з урахуванням стратегічних орієнтирів.

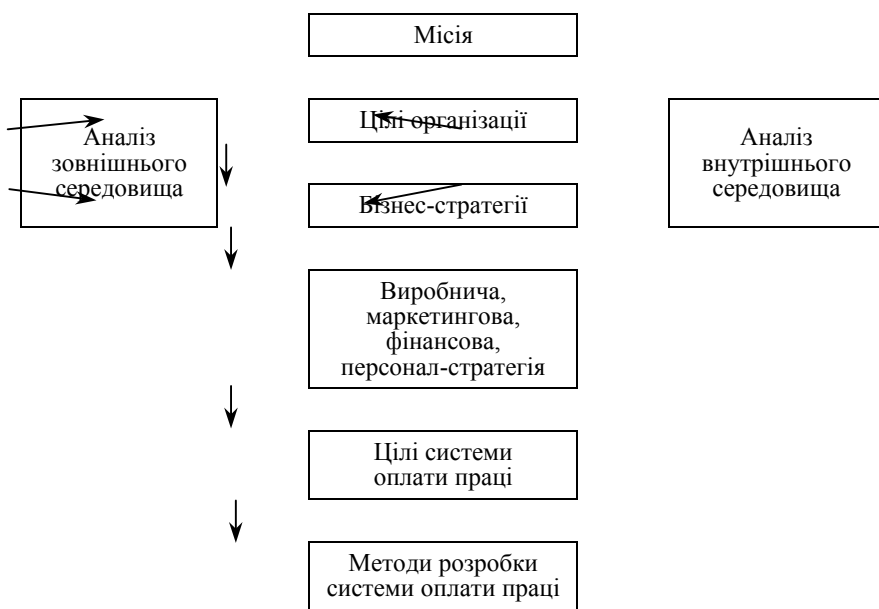


Рис. 1. Алгоритм розробки системи оплати праці [1, с. 10]

Наведена схема наочно демонструє, що формулювання цілей системи оплати праці та вибір методик її побудови здійснюється лише після визначення місії, стратегічних цілей та функціональних стратегій.

1. *Врахування мотиваційних факторів, очікувань, потреб персоналу*. Застосування мотиваційного моніторингу дозволяє виявити спектр потреб, проранжувати їх за значущістю, встановити

пріоритети у трудових цінностях та розробити адекватну систему мотивації з використанням методів матеріального та не матеріального заохочення.

З огляду на реалізацію стратегічних цілей слід поєднати гігієнічні та мотивуючі фактори. Заробітна плата згідно змістових теорій мотивації належить до гігієнічних факторів, які лише створюють належні умови для роботи, а найсильнішим мотивом у трудовій діяльності є досягнення, які також обов'язково повинні знайти відображення у розмірі та структурі заробітної плати.

2. *Діагностика та усунення демотивуючих факторів.* Управлінська практика переконує, що найбільш сильний демотивуючий вплив у частині заробітної плати здійснюють такі фактори, як недосяжні цілі та завдання, відсутність необхідних ресурсів для їх виконання, зрівнялівка, відсутність залежності винагороди від індивідуального внеску працівника.

3. *Зрозумілість та прозорість системи винагороди.* Якщо працівник не може визначити очікувану винагороду за витраченим ним зусилля, то продуктивність його роботи буде знаходитись на середньому рівні. Лише зрозумілість та прозорість системи оплати праці мотивуватиме на досягнення високих результатів.

4. *Справедливість системи оплати праці.* Даний принцип передбачає адекватну винагороду за значний трудовий внесок, високу відповідальність та результативність.

5. *Винагорода за індивідуальні та колективні результати.* Система оплати праці буде ефективною в разі поєднання трьох видів результатів — індивідуальних, командних та загальних, що забезпечує взаємодопомогу, підтримку співробітників, правильне визначення пріоритетів при розподілі ресурсів.

6. *Своєчасність виплати винагороди.* Працівникам повинні бути відомі терміни виплати як постійної, так і змінної частини заробітної плати. Затримки у виплаті заробітної плати знижують мотивацію на досягнення результатів у майбутньому, викликають незадоволеність, спричиняють руйнацію лояльності до організації і навіть звільнення цінних працівників.

7. *Моніторинг ринку зарплат. Конкурентоспроможність зарплати.* Досвід доводить необхідність проведення аналізу локального ринку зарплат, особливо серед організацій-конкурентів. За результатами моніторингу необхідно довести рівень заробітної плати до ринкового, забезпечивши її конкурентоспроможність. У разі відсутності необхідних коштів такі зміни слід забезпечити хоча б для категорії найцінніших для організації співробітників.

8. *Урахування етапу життєвого циклу компанії.* На стадії формування організації найдоцільнішими є прості стандартні схеми та варіанти матеріальної винагороди, на стадії інтенсивного розвитку — системи оплати праці, що забезпечують залежність винагороди від виконання запланованих показників ефективності, на стадії стабілізації посилюється актуальність у визначенні цінності посад, тобто проведенні бально-факторної оцінки посад та грейдуванні, корегуванні чинної системи винагороди та запровадженні системи управління ефективністю на різних рівнях організаційної структури.

9. *Відповідність системи компенсацій корпоративній культурі.* Винагорода працівників організації не повинна вступати у протиріччя з цінностями організації. Виконання стандартів корпоративної культури має бути покладено в основу системи компенсацій.

10. *Взаємозв'язок з брендом компанії на ринку праці.* Серед складових іміджу організації особливу увагу слід приділяти формуванню бренду на ринку праці як роботодавця. Ефективність системи оплати праці значно підвищиться, якщо її вдосконалення здійснюватиметься з урахуванням бажаного іміджу на ринку праці, сильних сторін як роботодавця порівняно з конкурентами [1, с. 9—21].

Висновки. Необхідність формування досконалої системи оплати праці зумовлена радикальними змінами у сфері соціально-трудових відносин, що виникають у період постіндустріального розвитку суспільства.

Моделі та відповідні їм системи оплати праці, що знайшли поширення на практиці, характеризуються численними недоліками і вимагають вдосконалення. Одним з інноваційних механізмів у сфері оплати праці стало грейдування, що передбачає ранжування посад та робочих місць за критерієм їх цінності для організації. Постійна та змінна частини заробітної плати визначаються за результатами моніторингу ринку зарплат з використанням підходу управління за цілями та системи збалансованих показників.

Побудова ефективної системи оплати праці передбачає реалізацію низки принципів: відповідність цілей оплати праці цілям підприємства (організації); врахування мотиваційних факторів, очікувань, потреб персоналу; діагностика та усунення демотивуючих факторів; зрозумілість та прозорість системи винагороди; справедливість системи оплати праці; винагорода за індивідуальні та колективні результати; своєчасність виплати винагороди; моніторинг ринку зарплат, конкурентоспроможність зарплати;

врахування етапу життєвого циклу компанії; відповідність системи компенсацій корпоративній культурі; взаємозв'язок з брендом компанії на ринку праці.

Література

1. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — 2-е изд., доп. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 149 с.
2. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.
3. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С.* Экономика труда: Учебник / В 2 т. — Т. 2. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 924 с.
4. *Мордовин С. К.* Управление персоналом: современная российская практика. — СПб.: Питер, 2003. — 228 с.
5. Экономика знаний: Коллективная монография / Отв. ред. В. П. Колесов. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 432 с.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2008

УДК 658.012.12

И. В. Гонтарева, доц.,
ХНЭУ

СЕМАНТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

АННОТАЦИЯ. Показано, что системная эффективность предприятия является обобщенной мерой, интегрирующей экономические, социальные, технические и другие эффекты, возникающие в ходе функционирования и развития объекта, а интегрирующим (системным) свойством выступает функциональная организованность.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Системная эффективность, организованность, результативность, ресурсоемкость.

Постановка проблемы и ее связь с важными научными задачами. Проблема оценки эффективности хозяйственной деятельности, в сочетании с проблемой управления функционированием и развитием предприятий, всегда была одним из основных вопросов экономической науки.