

Гнибіденко І.Ф.,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці ІПК.ДСЗУ

Гнибіденко И.Ф.,
д.э.н., профессор,
заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда ИПК.ГСЗУ

Нnybidenko I.F.
ScD in Economics, Professor, Head of Chair of Personnel Management and Labor Economics
of Personnel training Institute of State employment service of Ukraine.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

SOCIAL AND ECONOMIC PROBLEMS OF WAGE REFORM

Досліджено соціально-економічні проблеми формування оплати праці на підприємствах, установах та організаціях різних форм власності на основі грейдування та контрактної форми розрахунків.

Исследовано социально-экономические проблемы формирования оплаты труда на предприятиях, учреждениях и организациях различных форм собственности на основании грейдирования и контрактных форм взаиморасчетов.

The paper reveals social and economic problems of wage reform in enterprises, institutions and organizations of different ownership forms-based grading and contract forms of payment

Ключові слова: фонд оплати праці, оплата праці, грейд, трудові доходи, контракт, мотивація персоналу.

Ключевые слова: фонд оплаты труда, оплата труда, грейд, трудовые доходы, контракт, мотивация персонала.

Keywords: payroll, wages, Grade, labor income, contract, personal motivation.

Вступ. Оплата праці завжди була визначальним чинником добробуту населення, мірилом підвищення його життєвого рівня. В умовах трансформації економіки України вона виступає головним фактором соціально-трудова, також є носієм постійних протиріч між працею і капіталом, що виникають на ринку праці.

«Обвальний перехід до ринкових методів регулювання заробітної плати. Без відповідної інфраструктури, системи соціального партнерства, науковометодичного опрацювання цієї проблематики не лише не виконав завдання оптимізації умов і розмірів оплати праці, а й зумовив низку нових проблем — значну поляризованість у рівнях доходів, високий відсоток злидарів серед працюючих, значні міжгалузеві, міжрегіональні диспропорції в рівнях оплати праці тощо [1]. Це й обумовило актуальність даного дослідження.

Дослідженням проблем, пов'язаних з оплатою праці, опікувалися і висвітлювали в своїх публікаціях ряд вітчизняних науковців: Богиня Д.П., Данюк В.М., Колот А.М., Куліков Г.Т., Лібанова Е.М., Семикіна М.В., Петюх В.М., а також інші вчені.

Постановка завдання. Нагальна потреба дослідження соціально-економічних проблем формування оплати праці на підприємствах різних форм власності обумовлена макроекономічною нестабільністю розвитку економіки України протягом

тривалого часу та прийняттям на державному рівні рішень з питань оплати праці, що суперечать ринковим перетворенням.

Результати дослідження. Особливістю оплати праці у вітчизняній економіці є її тіньове спрямування. За даними міжнародної організації праці, близько 50 % усіх працівників перебувають у тіні. Цьому сприяють значні нарахування на фонд оплати праці. Понад 36 % від фонду оплати праці державі сплачує роботодавець. Крім того, ще 15 % від величини заробітної плати сплачує сам працівник. До цієї суми слід додати 3,6 % відрахувань у Пенсійний фонд та 1,5 % військового збору [2].

Отже, для стимулювання переходу зайнятих із неформального сектора у формальний необхідні певні заходи, які б поступовими кроками сприяли подоланню ситуації, що склалася та створювали цілісну систему підвищення форм власності.

Так, наприклад, соціологічні дослідження, проведені в ТОВ «Торговий дім «Славутич», яка займається посередницькою діяльністю в агропромисловому комплексі країни, показали, що незадоволеність рівнем оплати праці складає близько третьої частини (29 %) всього персоналу підприємства. Це впливає на високий рівень коефіцієнта плинності персоналу (10,4 %). Неефективна політика трудових доходів, погіршення ситуації в системі організації оплати праці впливає на основні фінансово-економічні показники підприємства: відбувається зменшення обсягів виробництва, знижується реалізація продукції, падає продуктивність праці, погіршуються інші економічні показники. Як наслідок знизилася частка витрат на персонал в обсязі валового прибутку, зменшилися відсотки фонду оплати праці в загальному обсязі реалізації та відсотки фонду оплати праці в структурі витрат підприємства. Діюча на підприємстві система мотивації малоефективна і не забезпечує стимулюючого впливу на працівників, не закладає у психологію їх діяльності очікувань на успіх і винагороду.

Як свідчать дослідження, на більшості вітчизняних підприємств керівники не розмежовують систему мотивації та стимулювання, застосовуючи значно спрощені форми мотивування. У той же час, при розробці заходів з удосконалення організації оплати праці на підприємстві найдоречнішим є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємо узгоджується система мотивації персоналу як стратегія та система стимулювання персоналу як тактика організації праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. На рівні підприємства вона має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників; забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреб своїх працівників в мотивації, — це гроші (зарплата, бонуси, премії тощо). У більшості випадків вважається, що даний елемент є найважливішим і повинен задовольнити потреби працівників у мотивації.

На переважній більшості підприємств матеріальна мотивація є основною. Тому, побудова справедливої і зрозумілої системи оплати праці визначає в значній мірі успіх фінансово-господарської діяльності підприємства.

На багатьох підприємствах, в існуючій системі оплати праці посадові оклади не відображають рівень складності і відповідальності виконуваної роботи, а, змін-

на частина є премією і становить 20 % від посадового окладу незалежно від результатів діяльності підрозділів і підприємства в цілому. Умовою преміювання є відсутність претензій керівників підрозділів та інших суміжних підрозділів до працівників. Зрозуміло, що така система оплати праці не має мотивуючого впливу на поведінку працівників.

З метою встановлення об'єктивного базового окладу, можна запропонувати розробити систему грейдів на основі експертної оцінки значущості кожної посади для ефективної діяльності організації.

Метод грейдингу — це тарифікація (визначення розмірів окладів) на основі значущості певних робіт або посади в організації. Вона дозволяє сплачувати не тільки ринкову вартість працівника, але і значення його роботи для роботи — мотивація залучення [3].

Оцінка значущості посади повинна проводитися на основі критеріїв, що відображають реальний стан умов праці на підприємстві (наприклад, рівень відповідальності прийнятих рішень повинен бути різним для різних посад, оцінка рівня відповідальності повинна ґрунтуватися на оцінці можливого збитку для діяльності підприємства при прийнятті неправильного рішення).

Менеджери проєктів компанії «AXES Management» пояснюють: «Зазначена схема покликана створити основу для прийняття справедливих рішень по окладах. Надалі, виходячи з належності посади до певного грейду, визначається соціальний пакет кожного співробітника. Крім того, з урахуванням грейда в переважній більшості випадків визначається розмір преміальних виплат. Таким чином, створивши ефективну систему грейдів, роботодавець отримує інструмент впливу як мінімум на три складові витрат на персонал: оклади, соціальний пакет, премії» [4].

Система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну їх рівня доходів при різних варіантах розвитку кар'єри, а керівництву компанії — полегшити рішення щодо індексації заробітної плати і визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах, а HR-службі — спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання. Система грейдів вирішує два основних завдання: по-перше, це створення інструменту виміру цінності кожної посади в організації, по-друге, робить зручним використання для періодичного перегляду рівня оплати праці співробітників при їх горизонтальному або вертикальному переміщенні.

При створенні системи грейдів на першому етапі визначаються цілі згідно яких обумовлено введення (існування) тієї чи іншої посади. На другому етапі аналізують організаційну структуру компанії і виділяють 20–30 ключових посад, які будуть оцінюватися. Мета даної процедури полягає в тому, щоб створити єдину шкалу для всіх позицій на підприємстві. Саме цей етап є найважливішим залученості в процес комунікації, інноваційність і рівень необхідних знань (враховуючи ризик, пов'язаний з роботою на конкретній позиції). Кожна з посад набирає певну кількість балів. Групування балів створює єдину лінійну шкалу грейдів за ступенями з урахуванням коефіцієнту, який передбачає урахування відхилення (трудо-вий стаж, рівень компетентності, рівень заробітної плати на ринку праці для певних посад працівників) (табл. 1).

З досвіду іноземних компаній, після створення окладних діапазонів для кожного грейду вдається заощаджувати — зменшити фонд оплати праці до 10 %. Зарплата частини співробітників виявляється вище встановленого максимуму. За допомогою ряду заходів протягом 1,5–2 років кількість таких позицій знижується до мінімуму і компанія скорочує надлишкові витрати. Крім того, система грейдів підвищує рівень мотивації персоналу і сприяє його підтриманню. Зниження плінності, яка може стати однією з цілей грейдинга, дозволяє компанії економити гро-

ші на підборі і навчанні нових співробітників, а також мінімізує неминучі втрати в якості роботи при наборі новачків.

Таблиця 1

ЛІНІЙНА ШКАЛА ГРЕЙДІВ

робітники		технічні службовці, фахівці		фахівці 2 категорії		фахівці 1 категорії		старші фахівці		провідні спеціалісти		головні спеціалісти і керівники		ТОП-менеджери					
2 грейд		3 грейд		4 грейд		5 грейд		6 грейд		7 грейд		8 грейд		9 грейд					
ступені грейда	К	ступені грейда	К	ступені грейда	К	ступені грейда	К	ступені грейда	К	ступені грейда	К	ступені грейда	К	ступені грейда	К				
																на договірних умовах			
												9	1,47	2	1,04				
												8	1,41	1		Базовий посадовий оклад 9 грейда			
												7	1,35						
												6	1,29						
										5	1,23	5	1,23						
										4	1,18	4	1,18						
										3	1,12	3	1,12						
								5	1,28	2	1,06	2	1,06						
								4	1,21	1		1				Базовий посадовий оклад 8 грейда			
								3	1,14							Базовий посадовий оклад 7 грейда			
						5	1,36	2	1,07										
						4	1,27	1								Базовий посадовий оклад 6 грейда			
						3	1,18												
				5	1,50	2	1,09												
				4	1,37	1										Базовий посадовий оклад 5 грейда			
5	1,67			3	1,25														
4	1,50	5	1,80	2	1,12														
3	1,33	4	1,60	1												Базовий посадовий оклад 4 грейда			
2	1,17	3	1,40																
1	Базовий	2	1,20																
оклад 2 грейда		1														Базовий посадовий оклад 3 грейда			

Отже можна спрогнозувати, що при впровадженні системи оплати праці за методом грейдингу в досліджуваному ТОВ «Торговий дім «Славутич», фонд оплати праці зменшиться на 10 %, а це в свою чергу сприятиме зниженню витрат на персонал та загальних витрат підприємства при збереженні чисельності працівників.

Система оплати праці, заснована на оцінці складності праці, дає можливість працівникам зрозуміти, що саме в їх діяльності приносить бажаний результат для організації, створює видимі перспективи просування по службі і формує відчуття справедливості оплати їх праці. Це мотивує працівників до більш високопродуктивної праці. Отже, можна очікувати підвищення показника продуктивності праці на підприємстві [5].

У підвищенні мотиваційного рівня працівників значну роль відіграє змінна частина заробітної плати, яка може виплачуватись у вигляді премій, пов'язаних з виконанням виробничих завдань (посадових обов'язків), а також заохочувальних і компенсаційних виплат (надбавок, доплат, заохочень):

1) *надбавки*: за високі досягнення у праці — у розмірі до 60 % окладу (посадового окладу); за стаж роботи на підприємстві;

посадового окладу; за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (у разі хвороби, перебування у відпустці та з інших причин) — до 100 % посадового окладу відсутнього працівника.

Надбавки за високі досягнення у праці та доплати за інтенсивність і складність роботи можуть скасовуватися або зменшуватися у разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи, порушення трудової дисципліни за рішенням керівництва підприємства;

3) *заохочення (у грошовій формі)*: за підсумками роботи підрозділу (за півроку, рік); за підсумками роботи підприємства в цілому (за рік).

При розробці системи мотивації необхідно враховувати те, що працівники, орієнтовані на процес, повинні отримувати більшу постійну частину заробітної плати, а ті, що орієнтовані на кінцевий результат, — меншу постійну частину, але більшу змінну.

При розробці системи оплати праці необхідно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, щоб забезпечити справедливе співвідношення кількості і якості праці робітників з розмірами їхньої заробітної плати. При цьому повинні вирішуватись такі завдання: підвищення зацікавленості працівника в зростанні ефективності його праці; заробітна плата робітника повинна відповідати індивідуальним кінцевим результатам праці; оптимізація співвідношень в оплаті праці робітників різних категорій і професійних кваліфікацій з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, рівня впливу праці робітника на кінцеві результати діяльності та інші фактори; забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одну гривню виручки від реалізації товарів.

Що стосується реформування заробітної плати в бюджетній сфері, то на наш погляд тут слід рішучіше впроваджувати контрактну форму і оплачувати працю педагогічних, медичних та інших працівників соціальної сфери залежно від якісних і кількісних показників їх творчої праці. Не лікаря, чи педагога, державного службовця бути меншою від середньої по національному господарству, чи порівнюватися з мінімальними соціальними стандартами. Інакше це прямий шлях до поширення корупції, тіньової оплати послуг у конвертах, встановлення тіньових правил гри і поведінки населення та поширення дії поза державного внутрішнього тіньового бюджету.

Висновки. Таким чином, ефективна система мотивації праці персоналу повинна бути гнучкою і виступати одним з інструментів удосконалення планування господарської діяльності підприємств. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням працівників за досягнення вимірюваних результатів (грошових і натуральних показників, кількості здійсненої праці, її якості). Крім того, вона повинна передбачати індивідуальні показники діяльності працівника, його структурного підрозділу та підприємства в цілому. Тобто нарахована заробітна плата буде мати такий вигляд: основна заробітна плата; стимулювання за індивідуальні показники діяльності; стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу; стимулювання за результативність діяльності підприємства в цілому.

У системі мотивації персоналу: сформувати гнучку систему оплати праці, яка передбачає наявність постійної (базової) і змінної частини. Для формування базової частини заробітної плати рекомендовано застосувати метод грейдингу, який полягає у визначенні розмірів окладів на основі значущості певних робіт або посади в організації. Зважаючи на досвід російських компаній, які мають досвід впровадження інноваційних систем оплати праці, це дозволить знизити витрати на оплату праці до 10 % і вплине на зниження загальних витрат на персонал при збереженні його чисельності. При формуванні змінної частини заробітної праці (премії) слід враховувати результати роботи кожного окремого працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому.

У бюджетній сфері ширше впроваджувати контрактну форму оплати праці та стимулювання працівників.

Література

1 Колот А.М. Соціально-трудові відносини, теорія і практика регулювання: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 230 с.

2 Худицький В. Неформальні трудові відносини // Інформаційноаналітичний тижневик «Дзеркало тижня». — 21 (217), 13–19 червня 2015. — С. 9.

3 Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемяков Валерий Павлович. — М.: Вершина, 2007. — 208 с.

4 [Електронний ресурс] Журнал «Кадровий менеджмент». — Режим доступу: <http://alls.in.ua/57392-chi-varto-grejjding-vichinki.html>;

5 Байер Н. Ю., Свиридова Л. В. Грейдирование как современный метод мотивации персонала // В кн.: Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография / Отв. ред.: Л. В. Свиридова; под общ. ред. В. В. Романова. — Н. Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 2011. — Гл. 2. — С. 53–185.

References

1 Kolot, A.M. (2014) *Sotsialno-trudovi vidnosyny, teoriia i praktyka rehuliuвання: Monohrafiia* [Social and labor relations, theory and practice of regulation: Monograph], KNEU, Kiev, Ukraine.

2 Khudytskyi, V. (2015) “Informal employment relationship”, *Informatsiino-analitychnyi tyzhnevyyk «Dzerkalo tyzhnia»*, vol. 21 (217), p. 9.

3 Chemekov, V. P. (2007) *Greyding: tehnologiya postroeniya sistemy upravleniya personalom* [Grading: the building technology of management personnel system], Vershina, Moscow, Russia.

4 Martynov, K. “Should grading worth?” *Kadrovyyi menedzhment*, [Online]: available at: <http://alls.in.ua/57392-chi-varto-grejjding-vichinki.html>;

5 Bayer, N. Yu., Sviridova, L. V. (2011) “Grading as a modern method of personnel motivation”, *Sovremennyye problemy upravleniya chelovecheskimi resursami: monografiya*, Izdatelstvo Volgo-Vyatskoy akademii gosudarstvennoy sluzhby, N. Novgorod, Russia, pp. 53–185.

УДК 331.53

Петюх В.М.,

канд. екон. наук, проф.,

кафедра управління персоналом та економіки праці,

Смельяненко Л.М.,

д-р екон. наук, доцент,

кафедра макроекономіки та державного регулювання

Задорожних О.І.,

магістр,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Петюх В.Н.,

канд. екон. наук,

професор, кафедра управління персоналом і економіки труда

Смельяненко Л.М.,

д-р екон. наук, доцент,

кафедра макроекономіки і державного регулювання

Задорожних А.И.,

магістр,

ГВУЗ «Киевський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Petyuh V.M.,

PhD in Economics, Professor,

of Personnel Management and Labour Economics Department,