

*Н. М. ПОБЕРЕЖНА*, канд. екон. наук, доц. НТУ «ХПІ»;

*М. С. ПАНТЕЛЕСЬ*, канд. техн. наук, доц. НТУ «ХПІ»;

*А. Г. ЧИЖИК*, магістрант, НТУ «ХПІ»

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виявлено тенденції та загальні підходи до оплати праці персоналу вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки. Встановлено, що результати і продуктивність стають основними факторами для прийняття рішення щодо збільшення заробітної плати. Розглянуто причини, що зменшують ефективність впровадження нових підходів до оплати праці. Наведено основні складові управління системою оплати праці, їх характеристика та напрями вдосконалення оплати праці персоналу підприємства.

**Ключові слова:** оплата праці, результати й продуктивність праці, мотивація персоналу, складові системи оплати праці, напрями по удосконаленню системи оплати праці.

**Вступ.** Сучасний етап розвитку економіки країни характеризується великою увагою та активізацією досліджень по розробці нових підходів до оплати праці. Значною мірою це обумовлено зростанням впливу трудового ресурсу на конкурентоспроможність підприємства. Підвищений попит на ефективну працю змушує керівників шукати нові підходи до формування та удосконалення систем оплати праці, що пов'язано, у першу чергу, з необхідністю посилення стимулюючої функції заробітної плати, підвищення її гнучкості, об'єктивності оцінки досягнень співробітників підприємства і співвідношень в оплаті різних категорій працівників. Однак, в наступний час, заробітна плата, як складова економічної системи, вкрай неефективно виконує свої функції – відтворення робочої сили і стимулювання праці. Відтак реформування заробітної плати є одним з головних напрямів подальших перетворень національної економіки, та передбачає перегляд основних підходів до формування заробітної плати [1].

**Аналіз останніх досліджень та літератури.** Питання організації й регулювання оплати праці в умовах перехідної економіки та ринкової системи господарювання досліджувало чимало вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Болотіна [2], О. Валецька [3], О. Грیشнова [4], А. Колот [5], В. Лагутін [6], Е. Лібанова [7], О. Стефанишин [8], Л. Шульгінова [9], М. Армстронг [10] та багато інших. Дослідження названих авторів стосувались багатьох аспектів проблеми регулювання оплати праці у ринкових умовах. Проте необхідність і актуальність досліджень питань оплати праці в сучасних умовах господарювання обумовлена самим процесом розвитку економіки й суспільства, характерною рисою якого є визначальна роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

**Мета статті.** Полягає у виявленні тенденцій та спільних підходів до оплати праці персоналу вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки, встановленні причин, що зменшують ефективність впровадження нових підходів до оплати праці і визначенні напрямів удосконалення оплати праці персоналу підприємства.

**Постановка проблеми.** Рішення щодо вдосконалення систем оплати праці персоналу пов'язані з аналізом тенденцій в оплаті праці, що склалися в даний момент часу, виявленню недоліків і обґрунтуванню рекомендацій, щодо складових системи управління оплати праці.

**Матеріали досліджень.** Заробітна плата - один з найважливіших засобів підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці, її продуктивності, це один з основних стимулів та мотиваторів праці.

Згідно закону України "Про оплату праці" [11] заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Структура заробітної плати складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат [11].

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата - це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Як показав огляд ринку заробітних плат і компенсацій в Україні, проведений міжнародною консалтинговою компанією в галузі управління "Нау Group" [12], загальні підходи до оплати праці персоналу вітчизняних підприємств стали наближатися до міжнародних. Що дуже важливо, результати й продуктивність були основними факторами для ухвалення рішення по збільшенню окладу. Усе більше організацій проводять підвищення заробітних плат менеджерам і фахівцям частіше, чим

керівництву. Головним критерієм перегляду заробітних плат стала продуктивність. Багато компаній проводять підвищення, виходячи з показників продуктивності та ефективності праці. Їх ціль – утримувати й мотивувати високоефективних і ключових співробітників, застосовуючи системи підвищення заробітних плат на основі індивідуальних результатів. Відповідно до загального акценту на підвищенні продуктивності, число компаній, які проводять підвищення заробітних плат на основі рівня інфляції або стажу, протягом останніх років постійно зменшується. Збільшення рівня заробітної плати залежить від категорій співробітників.

При формуванні політик винагороди усе більше компаній орієнтуються скоріше на сукупну винагороду (оклад + премії + пільги), чим на його грошову частину (оклад + премії), тобто усе більш популярним в Україні стає міжнародний підхід порівняння всього компенсаційного пакета кожного співробітника з ринком. Що стосується пільг, то «лідерські позиції» в останні роки втримують додаткове медичне страхування, надання мобільних телефонів і корпоративних автомобілів [12].

Підвищення заробітних плат у зв'язку з інфляцією поступово сходять на ні, поступаючись місцем підвищенням на основі індивідуальної ефективності й внеску кожного співробітника в результати організації в цілому.

При розробці систем мотивації організації багато часу приділяють розподілу твердої й "змінної" частини зарплати. Зі збільшенням ваги посади преміювання стає щорічним. Більш 85 % компаній визначають розмір бонусу на підставі індивідуальних результатів. Практика, що найбільше часто зустрічається - визначення розміру бонусу ґрунтується на рівні твердого окладу. Інші системи включають алгоритм для розрахунків бонусу виходячи з індивідуальних результатів співробітника, результати роботи компанії в цілому, а також індивідуальні результати співробітників і виплати, що не залежать від твердого окладу.

Важливе місце в системі преміювання відіграє система оцінки персоналу. Компанії використовують кілька видів оцінки. Стандартно оцінка співробітників проходить один раз у рік.

Проте, незважаючи на позитивні зрушення у впровадженні нових підходів до оплати праці, слід зазначити їхню низьку ефективність, яка обумовлена наступними причинами:

- неадекватними критеріями оцінки трудової діяльності персоналу підприємства. Багато існуючих програм оцінюють самих працівників, а не результати їх роботи;

- таємність оплати. Працівники повинні бути впевнені, що й вони, і їх колеги винагороджуються на основі результатів їх праці. Однак, через те, що інформація з окладів і годинних тарифних ставках є темою «табу» для відкритого обговорення, ніхто доладно не знає, чи дотримана справедливість при впровадженні системи оплати.

- погане впровадження. Темпи росту заробітної плати звичайно зв'язуються з вартістю життя. Різниця між темпами росту заробітної плати гарних працівників і середніх працівників у більшості випадків не достатньо велика для того, щоб суттєво впливати на мотивацію персоналу.

При такій ситуації персонал компанії починає тяготитися встановленими системами оплат, тому що вони слабо визнають їхні персональні зусилля й замикаються на вартості життя – рівні інфляції.

**Результати досліджень.** Напрямки по удосконаленню оплати праці нерозривно пов'язані зі складовими управління системою винагороди персоналу підприємства, які наведені на рис. 1.

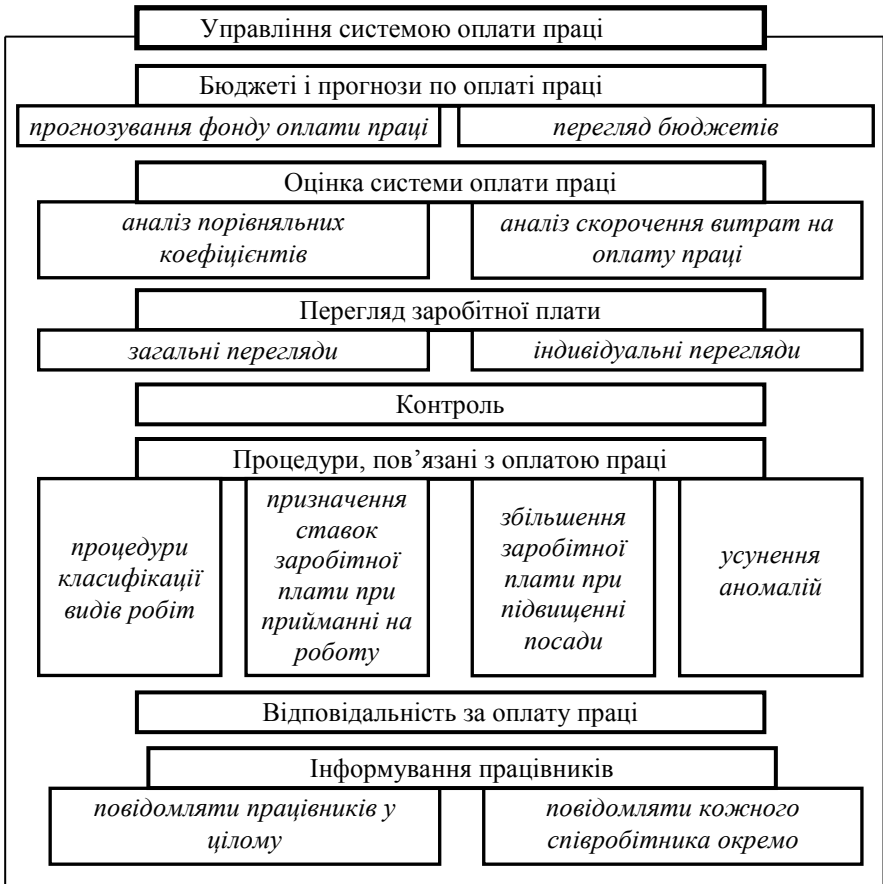


Рис. 1 – Складові управління системою оплати праці [10]

Оскільки складові управління системою (рис. 1) визначають основні фактори, що впливають на процес і ефективність формування оплати праці персоналу, наведемо їх коротку характеристику [10].

Бюджет оплати праці – це документ про плановане розміщення й використання людських ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Бюджет ґрунтується на прогнозованих рівнях діяльності, які визначають потреби в людських ресурсах. Фонд оплати праці на рік – це добуток кількості працівників на ставки, по яких їм будуть платити протягом розглянутого року. Перегляд бюджетів зарплати поєднує прогнозовані витрати на будь-яке можливе підвищення зарплати, що охоплює всіх працівників, яке може бути надане або погоджене протягом даного бюджетного року.

Оцінка системи оплати праці необхідна для аналізу її ефективності, здатності приносити додану вартість, і відповідності існуючої й майбутнім потребам підприємства. Ревізія повинна включати оцінку думок про систему оплати праці основними користувачами й тими, на кого вона впливає. Це приводить до виявлення сильних і слабких сторін і оцінці того, що повинне бути зроблене й чому.

Перегляди зарплати можуть проводитися індивідуально або для всіх працівників організації. Загальні перегляди приводять до підвищення зарплати для всіх працівників у відповідь на ринкові зміни, ріст вартості життя або домовленостей про оплату праці. Індивідуальні перегляди можуть привести до рішень про підвищення оплати окремим працівникам, пов'язаному з показниками роботи, навичками або компетентністю.

Контроль над реалізацією політики оплати праці в цілому й витрат на зарплату зокрема є, по суті, моніторингом системи оплати праці й кадрової стратегії підприємства.

Процедури, пов'язані з оплатою праці – це, по суті, процедури управління винагородою. Вони необхідні для того, щоб здійснювати й відслідковувати впровадження політики управління винагородою. Вони включають методи встановлення оплати при призначенні на посаду або просуванні, а також усунення аномалій. Вони також пов'язані з методами подачі апеляцій із приводу класифікації робіт або рішень, пов'язаних з оплатою праці, як правило, через процедуру розгляду апеляцій в організації.

Відповідальність за оплату праці припускає удосконалення та приведення у відповідність повноважень і відповідальності менеджерів за прийняття рішень по оплаті праці й розподілу винагород між працівниками свого підрозділу. Повна передача повноважень має на увазі, що рішення менеджерів по підвищенню зарплати не переглядаються й не обговорюються у випадках, коли вони залишаються в рамках бюджету їх підрозділів. Однак звичайно вищі менеджери й фахівці з оплати праці або персоналу відслідковують пропозиції про оплату для того, щоб виявити невідповідності

або такі моменти, які здаються нелогічними рекомендаціями, особливо, коли вводиться нова схема або коли рішення ухвалює новопризначений менеджер.

Інформування працівників полягає в тому, що системи винагороди працівників є відкритою для працівників інформацією про те, що вважається важливим для організації при оцінці виконання людьми їх обов'язків. Вони передають два повідомлення: як ми оцінюємо ваш внесок; і, скільки ми за нього платимо. Отже, важливо повідомити всіх працівників, колективно про політику й практику виплати винагороди в організації, і індивідуально про те, як ця політика впливає на них особисто – у даний момент і в майбутньому.

При розробці удосконалених систем оплати праці персоналу підприємства, на наш погляд, найбільше логічно дотримуватися таких рекомендацій [13].

По-перше, важливо не перетворити оплату праці в просту соціальну виплату, що не залежить від внеску працівника. Отримання заробітної плати у вигляді соціальної виплати дискредитує всю систему мотивації праці, демонструє абсолютну нездатність підприємства до розвитку і є сигналом для персоналу про необхідність пошуку нового місця роботи.

По-друге, індексація заробітної плати, по можливості, повинна максимально компенсувати ріст цін. Це дозволяє зберегти стимулюючу роль заробітної плати.

У третій, будь-яке скорочення індивідуального результату праці повинне супроводжуватися зниженням зарплати.

У четвертих, заробітна плата повинна забезпечувати соціальну захищеність працівників, тобто рівень оплати повинен забезпечувати нормальне відтворення робочих дій відповідно до кваліфікації. Соціальна захищеність полягає також і в тому, щоб були надані всі можливості для росту індивідуальної заробітної плати за рахунок підвищення особистих результатів праці.

У п'ятих, необхідно чітко встановити відповідність між об'ємом витрат праці й розміром його оплати в конкретних умовах.

У шостих, велику увагу в удосконалюванні оплати праці слід приділяти преміюванню. Розроблені на підприємствах системи преміювання можуть бути націлені на стимулювання росту виробітку або на обмеження цього росту (регресивні системи преміювання).

**Висновки.** Таким чином, напрямки по удосконаленню системи оплати праці персоналу підприємства залежать від станів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства і містять у собі дії по удосконаленню наступних складових управління системою оплати праці: бюджетів і прогнозів по оплаті праці, оцінки системи оплати праці, перегляду заробітної плати, контролю та процедур, пов'язаних з оплатою праці, удосконаленню та приведення у відповідність повноважень і відповідальності за прийняття рішень по оплаті праці, підвищенню рівня інформованості працівників. Удосконалення систем оплати праці персоналу підприємства це складним

процесом. До його організації існують певні вимоги: системність, комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність. Цей процес вимагає розробки певних стратегій по управлінню персоналом підприємства.

**Список літератури:** 1. Щодо пріоритетних напрямів реформування заробітної плати в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1\\_72/01.htm](http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1_72/01.htm) 2. *Болотіна Н. Б.* Трудове право України: [підручник] / *Н. Б. Болотіна.* – 2-ге вид., стер. – К.: Вікар, 2004. – 645 с. 3. *Валецька О. В.* Правове регулювання оплати праці: монографія / *О. В. Валецька.* – Миколаїв: УДУ, 2012. – 220с. 4. *Гришнова О. А.* Економіка праці та соціально-трудові відносини: [підручник] / *О. А. Гришнова;* 4-ге вид., оновлене. – К.: Знання, 2009. – С. 274-291. 5. *Колот А. М.* Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України): автореф. дис. д.е.н.: 08.06.01. [Електронний ресурс] / *А. М. Колот.* – Режим доступу: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=3997&start=14](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=3997&start=14). 6. *Лагутін В. Д.* Реформування оплати праці стимулюючого типу в Україні: концепція, практичні рекомендації і пропозиції: монографія / *В. Д. Лагутін.* – Луцьк: Ред.-вид. відд. „Вежа” Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – С. 225. 7. *Лібанова Е. М.* Ринок праці: [навч. посібник] / *Е. М. Лібанова.* – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с. 8. *Стефанишин О. В.* Людський потенціал економіки України: монографія / *О. В. Стефанишин.* – Львів: Видавн. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2006. – 315с. 9. *Шульгінова Л. А.* Науково-теоретичні аспекти регулювання оплати праці [Електронний ресурс] / *Л. А. Шульгінова.* – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/1/09.pdf> 10. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под. ред. *С. К. Мордовина.* – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.: ил. 11. Закон України "Про оплату праці" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z950108.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z950108.html) 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4430-obzor-zarabotnyx-plat-i-kompensacij-v-ukraine-2011> 13. *Федорова М. С.* Совершенствование системы оплаты труда на предприятии [Текст] / *М. С. Федорова* // Молодой ученый. – 2011. – №7. Т.1. – С. 119-121.

**Bibliography (transliterated):** 1. *Regarding the priorities of reforming wage in Ukraine* [electronic resource]. – Access: [http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1\\_72/01.htm](http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor1_72/01.htm) 2. *Bolotina N. B. Employment law Ukraine: [Tutorial]* / *N. B. Bolotina.* – 2nd ed., Erased. – Kiev: Vikar, 2004. – 645 p. 3. *Valetska O. V. Legal regulation of pay: Monograph* / *O. V. Valetska.* – Nikolaev: UDU, 2012. – 220 p. 4. *Grishnova O. A Labor economics and labor relations: [Tutorial]* / *O. A. Grishnova;* 4th ed., Updated. – Kiev: Knowledge, 2009. – P. 274–291. 5. *Kolot A. M. Organizational-economic mechanism of regulation of wages and ways of its improvement (based on industry Ukraine): Abstract. Thesis. d.e.n. : 08.06.01. [Electronic resource]* Kolot A. M. – Access: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=3997&start=14](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=3997&start=14). 6. *V. D. Lagutin Reformation of wage and types of incentive in Ukraine: concept, practical recommendations and suggestions: monograph* / *V. D. Lagutin.* – Lutsk Red.-view. give. "Tower" Wolin. state. University of them. Ukrainian Lesya, 2000. – P. 225. 7. *Libanova E. M. Labor market: [teach. user]* / *E. M. Libanova.* – Kiev: Centre textbooks, 2003. – 224 p. 8. *Stefanyshyn O. V. Human potential in economy of Ukraine: Monograph* / *O. V. Stefanyshyn.* – Lviv: of a publication. Center LNU. Franko, 2006. – 315 p. 9. *Shulhinova L. A. Scientific and theoretical aspects of regulation of wages [electronic resource]* / *L. A. Shulhinova.* – Access: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/1/09.pdf> 10. *M. Armstrong Human resource management practice. 8th edition / A wound. With English under. Ed. S. K. Mordovina. - SPb.: Peter, 2004. - 832 p.* 11. *Law of Ukraine "On labor"* [electronic resource]. - Access: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z950108.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z950108.html) 12. [electronic resource]. - Access: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4430-obzor-zarabotnyx-plat-i-kompensacij-v-ukraine-2011> 13. *Fedorova M. S. Improving the system of remuneration in the enterprise [Text]* / *M. S. Fedorova* // Young scientist. - 2011. - No 7. Vol.1. – P. 119-121.

Надійшла (received) 20.02.2015