



Ефремова Анжеліка Олександрівна,
викладач кафедри економіка підприємства,
Коногорова Соф'я Олегівна,
студент

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Однією з найважливіших задач в управлінні підприємством є організація мотивації праці, і зокрема його оплати, при максимально ефективній праці. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств і національної економіки в цілому вимагають від працівників нових управлінських знань, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтують на досягнення спільної для підприємства і працівника мети.

Персонал організації - це основне джерело конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ефективне використання потенціалу наявних людських ресурсів можливе за умов комплексного підходу до організації оплати праці на підприємстві. Застосування ефективної системи організації оплати праці, вдалий вибір концепції, методів і стилю управління сприятимуть поліпшенню результатів діяльності підприємства, дозволять зайняти йому належну позицію в конкурентному середовищі.

Організація оплати праці і формування її рівня складають основу соціально-трудових відносин в суспільстві, оскільки охоплюють інтереси всіх учасників трудового процесу. Зміни, що стосуються оплати праці, впливають на прибуток всіх членів суспільства, а також на найбільш важливі макроекономічні показники.

Питанням організації оплати праці на підприємстві займалися вітчизняні і закордонні науковці. Зазначеними питаннями, зокрема, займалися Борсукова І.В., Буряк П.Ю., Гадзевич О.І., Гончаров В.Н., Головачов О.С., Григор'єва М.І., Додонов О.В., Долиніна Т.М., Дячун О.В., Калина А.В., Карпінський Б.А., Кірнос А.И., Колот А.М., Мазманова Б.Г., Махсма М.Б., Петров М.В., Радомський С.И., Радомська М.С., Ревенко Н.Ф., Сорокіна М.С. та ін. Багато авторів постійно займаються розгляданням проблеми системи оплати праці, але дане питання так і залишається не до кінця вирішеним.

Мета статті - розглянути проблеми організації оплати праці на підприємствах України.

Організація заробітної платні - один з найважливіших аспектів теорії і практики суспільного відтворення в цілому і відтворення робочої сили зокрема.

Основними складовими організації оплати праці є: тарифна і безтарифна системи, форми і системи заробітної платні, нормування праці і преміювання.

На більшості підприємств України в основу організації заробітної плати покладені такі принципи:

здійснення оплати праці в залежності від кількості та якості праці, від кінцевих виробничих результатів з урахуванням умов та особливостей праці;

систематичне підвищення рівня реальної оплати праці, тобто перевищення темпів зростання номінальної заробітної плати над інфляцією;

перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати;

подолання усіх видів зрівнялівки у розподілі коштів на оплату праці.

Поступовий перехід до норм організації оплати праці на основі Конвенцій та Рекомендацій Міжнародної організації праці передбачає "Концепція подальшого реформування оплати праці в Україні" [1, с. 18].

Основний зміст "Концепції" уявляє систему заходів подальшого вдосконалення системи оплати праці на всіх рівнях.

Певна частина заходів передбачає їх реалізацію на державному, регіональному та галузевому рівнях, але кожне положення "Концепції" має чисто практичну спрямованість і торкається діяльності кожного підприємства і організації.

Виконавці заходів "Концепції" на вищих рівнях повинні створювати умови для її реалізації на виробничому рівні. Перш за все треба створити базу вихідних нормативно-методичних матеріалів по реформуванню оплати праці, використовуючи сучасний вітчизняний та закордонний досвід.

Деякі з таких матеріалів вже розроблені, затверджені і можуть бути використані на підприємствах та в організаціях.

Так, у "Рекомендаціях по визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого вкладу працівника у кінцеві результати роботи підприємства", що схвалені Міністерством праці України, пропонується більш широке використання бально-коефіцієнтних методів оцінки ефективності та якості праці робочих, керівників та спеціалістів, які виправдали себе у закордонній практиці. Прийняті державні "Рекомендації по розробці тарифних умов оплати праці на підприємствах виробничої сфери" передбачають введення єдиних тарифних сіток за досвідом США, Італії, Франції, Польщі і інших країн. Така сітка має єдину методичну базу диференціації розміри тарифних ставок та посадових окладів і усуває всі питання оплати праці працівників рівної кваліфікації з однаковою функціональною складністю праці [2, с. 31]

В Італії у різних галузях число розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (у хімічній і поліграфічній галузях, банківській справі, зв'язку). Так, на фірмі "Оліветті" використовується 20-розрядна тарифна сітка, яка розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки. В американській автомобільній корпорації "Форд моторс" застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (крім директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і відповідно застосовується 22-розрядна тарифна сітка.

У Швеції порядок функціонування систем участі в прибутках визначається не законом, як в інших країнах, а положенням про нарахування податків. Положення передбачає дві способи організації преміальних виплат із прибутку: щорічні, поточні, і «прострочені», що будуть перераховані на банківський рахунок не раніше, ніж через п'ять років.

Зацікавити працівників у повнішому використанні творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності. Необхідно оцінювати діяльність кожного працівника, його професійніст творчість, ініціативність, відповідальність, прагнення до самовдосконалення, розвитку, враховувати результати діяльності підприємства, особистий внесок у зростання продуктивності.

Інструментом формування диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля є технологія грейдингу.

Грейдинг (від англ. grading) - класифікація, сортування, упорядкування. Грейд (від англ. grade) - ступінь, ранг, звання, рівень; класифікувати, сортувати, ранжирувати, розташовувати за рангом, за рівнем і т. ін. [3, с. 83]. Традиційна система грейдингу призначена для побудови механізму стимулювання і базується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг розглядається як процедура ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їх значущості для підприємства. За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для підприємства з її значимістю на ринку. Тому технологія грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю для підприємства, встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдів і тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці [2, с. 31].

Грейдова сітка має суто індивідуальний характер і відображає особливості організації виробничих відносин на конкретному підприємстві. Ця сітка підноситься до рівня корпоративної політики, а готовність до її запровадження залежить від рівня забезпечення підприємства фінансовими, інформаційними, людськими та іншими ресурсами.

Незважаючи на те, що під терміном «грейдинг» розуміють лише оцінювання посад, вважаємо, що у практиці управління персоналом потрібно використовувати технологію комплексного грейдингу, що включає:

1) грейдинг посад (робіт), коли оцінюються і розподіляються за грейдами посади незалежно від того, який працівник займає цю посаду; грейд залежить від цінності і важливості даної посади для підприємства;

2) грейдинг працівників, за яким оцінюються і ранжируються працівники персонально кожен; у такому випадку цінність виконуваної роботи і цінність самого працівника, яка залежить від його кваліфікації, досвіду, професійних компетенцій, враховуються разом.

Грейдинг посад невіддільний від ранжирування працівників. Технологія грейдингу полягає у послідовному дотриманні таких етапів: розподіл посад за значимістю для підприємства; визначення грейдів; вивчення ринкового рівня оплати праці; встановлення діапазонів оплати праці.

Технологія грейдингу може бути застосована для удосконалення оплати праці управлінського персоналу через побудову адекватної тарифної системи, що базується на врахуванні особливостей діяльності керівників різних функціональних груп, різних рівнів управління та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску працівника у підвищення продуктивності виробництва та розміром його винагороди.

Грейдова сітка повинна мати горизонтальну диференціацію посадового окладу керівника (грейдинг працівника), підґрунтям якої є коригування базового окладу за факторами ставлення до виконання посадових обов'язків (додаткові доплати), внеску в кінцеві результати діяльності, здатності і прагнення до навчання.

Базовий оклад - це ставка заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з рівнем кваліфікації працівника на певну дату. Шкала диференціації посадового окладу має містити п'ять сегментів (грейдів), що полегшує прийняття рішення про конкретний рівень заробітної плати даного працівника в рамках інтервалу. Розділові межі для п'яти сегментів встановлюються на кожному організаційному рівні за ступенем складності та відповідальності праці, вимог до рівня знань і навиків, досвіду роботи, участі у навчальних програмах. Таке групування відображає етапи горизонтальної кар'єри за мірою накопичення знань і досвіду. Перший сегмент диференційованої шкали відповідає початковому або стартовому рівню посадового окладу, другий - базовому рівню, третій - середньому рівню, четвертий - високому, п'ятий - посадовому окладу вищого рівня.

У побудові схеми посадових окладів необхідно враховувати виконувані керівниками функції. Вертикальна диференціація посадових окладів управлінського персоналу (грейдинг посад) є основою запровадження єдиної системи посадових окладів для керівників різних рівнів управління підприємством [4, с. 158].

Розроблена схема посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією ґрунтується на вище наведених положеннях та принципах і є наочним прикладом застосування технології комплексного грейдингу з метою посилення стимулювання праці управлінського персоналу. Горизонтальна диференціація оплати праці керівників дозволяє встановити безпосередню залежність розміру винагородження від участі в управлінні продуктивністю, сприянні її підвищенню, професійності працівника, компетентності, прагнення розвитку.

Схема посадових окладів керівників передбачає встановлення коефіцієнтів міжпосадових співвідношень в оплаті праці управлінського персоналу. Конкретні розміри посадових окладів визначаються множенням коефіцієнта за кожною посадою на визначену в галузевій угоді мінімальну ставку. Галузевою угодою між Мінпромполітики України, Фондом держмайна України, Всеукраїнським об'єднанням обласних організацій роботодавців підприємств машинобудівної та металообробної галузей «Металіндустрія – Україна» та профспілками відповідних галузей індустрії за основу визначено посадовий оклад техника, що встановлюється на рівні мінімальної тарифної ставки [4, с. 167].

У розмірах посадових окладів за запропонованою схемою враховано рекомендацію зазначеної галузевої угоди (п. 5.1.1) про збереження співвідношення між мінімальною заробітною платою, визначеною в законодавчому порядку, та мінімальною тарифною ставкою не менш як 1 до 1,25. Так, якщо з 1 жовтня 2009 р. Законом України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» [3] встановлено мінімальну заробітну плату на рівні 650 грн, то мінімальна тарифна ставка (посадовий оклад техника) становить 812,50 грн ($650 \times 1,25$). Тоді початковий рівень посадового окладу майстра відповідає 1625,00 грн ($812,50 \times 2$).

Запропонована схема посадових окладів керівників передбачає прогресивне абсолютне і постійне відносне зростання тарифних коефіцієнтів на рівні 12 % («порогу відчутності»), що відповідає рекомендаціям щодо встановлення різниці в рівнях диференціації окладів.

Для стимулювання як вертикальної, так і горизонтальної кар'єри у схемі посадових окладів керівників запроваджено «принцип забезпечення перекриття» окладів на рівні 15 %, що враховує рекомендації з розроблення тарифів заробітної плати [2, с. 31].

Застосування запропонованої схеми посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією дозволить запровадити на підприємстві єдину схему посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, уможливить поступову трансформацію її до рівня єдиної тарифної сітки для всіх категорій персоналу. Узгодження схеми посадових окладів керівників із рівнем мінімальної заробітної плати сприятиме усуненню невідповідності між організацією оплати праці робітників та управлінського персоналу.

Таблиця 1

Схема посадових окладів керівників із вертикальною і горизонтальною диференціацією

Лінійні керівники	Тарифний коефіцієнт \ Посадовий оклад					Функціональні керівники
	Початковий	базовий	середній	високий	вищий	
Генеральний директор	За контрактом					
Перший заступник генерального директора	4,79	5,36	6,00	6,72	7,53	Функціональні директори
	3888,0	4354	4877	5462	6177,85	
Начальник основного цеху	3,58	4,01	4,49	5,03	5,63	Головні спеціалісти
	2906,94	3255,72	3646,46	4084,04	4574,12	
Начальник допоміжного цеху	2,67	3,00	3,36	3,76	4,21	Начальники відділів, служб
	2173,42	2434,23	2726,34	3053,50	3419,92	
Начальник дільниці, майстер	2,00	2,24	2,51	2,81	3,15	Менеджери
	1625,00	1820,00	2038,40	2283,01	2556	

Принцип гнучкого формування посадових окладів керівника дозволить запровадити диференціацію окладів у межах кожної посади за кількома рівнями з використанням «вилки» ставок, визначатиме конкретний рівень окладу для кожної посади за результатами комплексного оцінювання, забезпечить можливість збільшення або зменшення окладу залежно від внеску працівника у зростання продуктивності виробництва.

Грейдова тарифна сітка посадових окладів для управлінського персоналу відкриває простір для горизонтальної кар'єри працівників. Для осіб, які цінують зміст і складність роботи, можливість застосування і розвитку творчих здібностей, горизонтальна кар'єра, супроводжувана зростанням заробітної плати, є привабливішою, ніж підвищення в посаді. Саме в цьому проявляється головна перевага грейдової сітки у порівнянні із нашою традиційною схемою посадових окладів.

Засади економічної діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжних ринках залежать не тільки від технічного оснащення виробництва, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю за продукуванням і реалізацією продукції, а й від ефективності системи управління персоналом, прогресивності підходів до формування механізму використання трудового потенціалу і винагородження працівників підприємства. Досвід країн із розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців та їхні переваги над відокремленням робітників, з одного боку, і спеціалістів та службовців — з іншого. Ці переваги зв'язані з можливістю запровадження єдиного уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладанні колективних договорів і угод, зниженням конфронтації між "синіми" і "білими" комірцями при формуванні тарифних умов оплати праці на виробничому рівні. Що стосується "технології" побудови єдиних тарифних сіток, їх різновидів, то для зарубіжної практики характерна значна їх строкатість. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

Література

1. Жигір А. Особливості організації оплати праці на приватних підприємствах/ А. Жигір // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 5. — С. 18.
2. Лованов І. Про застосування у суспільній практиці понять форми і системи оплати праці / Лованов І // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 5. — С. 31.
3. Калюжний В., Майорченко В. Новая методология регулирования заработной платы в условиях рыночной экономики / Калюжний В. // Экономист — 2011 г. №11 — С.83.
4. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навчальний посібник] / Лукашевич В.М. — Львів: „Новий світ-2000”, 2008. — 248 с.

Рецензент д.е.н., професор С.П. Наливайченко