

*Леоха А.А. Лисенко С.М.*

## **ГНУЧКА БАГАТОКОМПОНЕНТНА БЕЗТАРИФНА СИСТЕМА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

«Вони думають, що вони нам платять, хай вони думають, що ми працюємо» - така філософія частини працівників. Причина – незрозуміла й неефективна система заробітної плати, яка заснована на твердих тарифах та окладах.

Робітники незадоволені не стільки величиною заробітної плати, скільки її несправедливістю, відсутністю її зв'язку з результатами їх праці, великою різницею в оплаті однорідних спеціалістів на підприємствах одного регіону.

Отже, постає дуже важливе і складне питання: як побудувати оптимальну з точки зору працівників та роботодавців систему заробітної плати на підприємстві?

Це питання є актуальним, оскільки на більшості підприємств матеріальна мотивація на 90% є основною, і від того, наскільки справедливою та зрозумілою буде система оплати праці, багато в чому буде залежати успіх підприємства. [1]

Світова і вітчизняна економічна наука має чимало здобутків, які стосуються розробки теоретичних основ і методичних підходів щодо оцінки та стимулювання ефективності праці.

Ці питання висвітлені у наукових працях як вчених України, так і держав СНД, так і вчених країн далекого зарубіжжя.

У своїх дослідження значну увагу проблемам ефективного процесу управління виробництвом та мотивації праці приділяли А.Маслоу, М. Мескон, К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор, Д.Мак-Клелланд, Ф.Герцберг, Г. Емерсон.

Серед вітчизняних вчених, які внесли значний вклад у розвиток такого напрямку економічної думки як управління трудовими ресурсами, слід відмітити праці Л. Абалкіна, В. Адамчука, А. Амосова, Д. Богині, І. Бондар, І. Герчикової, В. Гупалова, А. Калини, Н.Лук'янченко, І. Сороки та ін.

Судячи з багатьох публікацій, більшість вчених єдні в тому, що, поперше, тарифно-окладна система оплати праці безнадійно застаріла і не відповідає реаліям сьогодення, по-друге, західні моделі стимулювання для нас неприйнятні через неспівставлення заробітних плат з вартістю життя. Саме тому матеріальне стимулювання і сьогодні і в недалекому майбутньому для нашої країни переважатиме над нематеріальним.

У відповідності до сучасних уявлень заробітна плата визначається як оплата вартості витраченої праці – ЗПТ та оплата результатів праці – ЗП.

Виходячи з цього, зарплата кожного робітника визначається наступними параметрами:

1. Ставка – запланована заробітна плата.
2. Співвідношення двох частин ставки ЗПТ і ЗП.

3. Структура ЗП:

- 1) ЗПЛ – заробітна плата за особисті досягнення;
  - 2) ЗПО – заробітна плата за результати роботи свого підрозділу;
  - 3) ЗПС – заробітна плата за результати роботи всієї організації.
4. Обмеження заробітної плати (мінімум, максимум).

Ставка – це оплата за компетенцію, тобто за знання, вміння, особисті якості та потенціал працівника, а не тільки за посаду. Від середньоринкової заробітної плати вона може бути нижче на 10-30%, що створить у спеціаліста стимул до інтенсивної праці і постійного навчання. [3]

Частина заробітної плати за результати – ЗПІ в розмірі ставки залежить від важливості функцій працівника.

Працівники у відповідності з впливом їх функцій на кінцеві результати розподіляються умовно на три категорії:

Категорія «А» - функції безпосередньо впливають на результати виробничо-господарської діяльності.

Категорія «Б» - функції опосередковано впливають на результати виробничо-господарської діяльності.

Категорія «В» - функції практично не впливають на результати виробничо-господарської діяльності (рис.1).

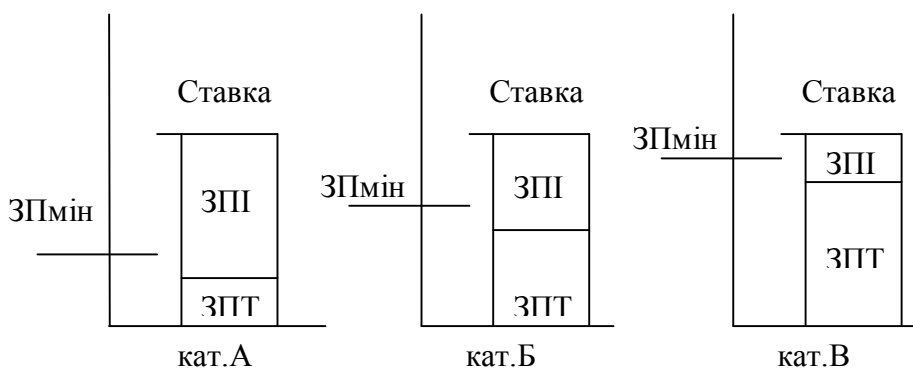


Рис. 1.Схеми розподілу компонентів заробітної плати за категоріями персоналу.

Заробітна плата мінімальна не допускає нарахування фактичної заробітної плати нижче встановленого мінімуму. Величина мінімальної заробітної плати залежить від статусу працівника, його цінності для організації. В тих випадках, коли фактична заробітна плата виявиться меншою за рівень мінімальної заробітної плати, здійснюється доплата до нього, якщо в цьому провина працівника – доплата є фактично безвідсотковим кредитом (рис.2).

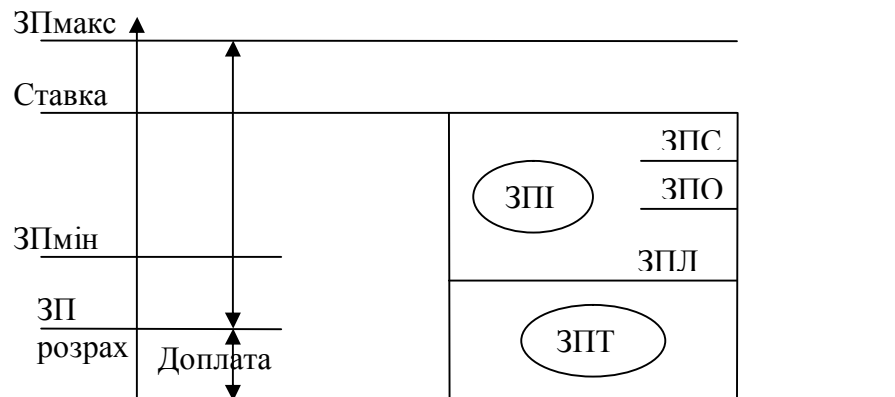


Рис. 2. Структура безтарифної багатокомпонентної заробітної плати

Заробітна плата максимальна визначається максимальним рівнем результатів. Максимальний рівень заробітної плати визначається не тільки фінансовим керівництвом підприємства, але й уявлення про те, що оплата незаробленого знищує будь-яку систему матеріального стимулювання. Для вирішення цієї задачі необхідно скористатися рекомендаціями Р.Нолана: максимальний рівень продуктивності праці робітника (а при лінійній залежності і його зарплати), як правило, обмежений рівнем 120-135%. Все зверх цього – превілей зовнішніх чинників. [2]

Паралельно з оплатою за гнучкою системою можуть бути виплати разового характеру. Але саме разового – у вигляді премій, - а не як основа для базового заробітку.

Головний фактор ефективності даної системи – багатокомпонентність. Дана система є універсальною. Вона поєднує в собі кращі якості почасової та відрядної заробітної плати і охоплює будь-які категорії працівників – від керівників і спеціалістів всіх рівнів до робітників і обслуговуючого персоналу.

Застосування гнучкої заробітної плати передбачає вдосконалення системи планування заробітної плати, оскільки заробітна плата за результати у більшості працівників складає значну частку в ставці, отже й номенклатура й кількість планових показників в системі стимулювання мають особливе значення. Тому на всіх рівнях доцільно встановлювати комплексні плани – за декількома натуральними та вартісними критеріями, - і підводити загальні, комплексні підсумки.

Підприємства, при впровадженні гнучкої системи в якості інструмента управління персоналом, зможуть дозволити собі платити працівникам більше, оскільки і отримають від них багато. За попередніми припущеннями, при застосуванні гнучкої системи в сфері виробництва обсяги виробництва в перші ж місяці збільшаться на 10-20%, а заробітна плата працівників – на 5-20%. Таким чином, вони зможуть досягти більших успіхів, ніж навіть при модернізації обладнання або удосконаленні технологій.

### *Література*

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес. - 2002. – 313 с.
2. Волгин Н.А. Методика разработки и внедрения бестарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности. М., РАГС. - 1995. – 109с.
3. Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях. – М.: С-Пб. - 2002. – 214с.

*Лихацька О.В., Ляшок Н.Ю.*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Управління персоналом – складний процес. Він охоплює усі сфери роботи з персоналом від наймання робітника до вирішення питань, пов'язаних з його роботою та місцем у трудовому процесі. Кожна фірма, здійснюючи свою діяльність, намагається створити позитивну атмосферу між працівниками в трудовому колективі задля більшої ефективності праці та комфортними умовами роботи. Саме тому більшість керівників, переймаючи досвід закордонних колег, звертається до встановлення правил корпоративної (або іншими словами ділової) етики у трудовому колективі.

Корпоративна етика – це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій і їх членів. Вона охоплює явища різних порядків: етичну оцінку політики організації; моральні принципи та професійну мораль; моральний клімат в організації; зразки моральної поведінки. [3, с. 26-27]

Якщо організація має за мету стати успішною, то її керівництво зобов'язане звертати увагу на розвиток ділового етикету та корпоративної етики між працівниками в організації. Тут можна поставити наступні питання: чи справді корпоративна етика така важлива? Чи може організація успішно функціонувати без неї?

Відповідь на ці питання доволі прості. Адже використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. Запровадження корпоративної етики дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних з роботою працівників між собою, допомагає у налагодженні внутрішніх зв'язків організації та запобігає виникненню суперечок на підґрунті віросповідання, політичних переконань та інших індивідуальних особливостей між працівниками.

Основною базою для корпоративної етики є етикет.