

ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

§ можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

§ можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

§ іншими можливостями.

Разом усі ці можливості створюють сукупний економічний та соціальний потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

**А.В. МЄШКОВ, к.е.н., доцент,**

**Г.Є. МУДРА,**

*Донецький національний технічний університет*

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УКРАЇНІ

В період становлення ринкових відносин в Україні особливу актуальність на промислових підприємствах має проблема розробки якісної системи мотивації персоналу, яка забезпечує для підприємства – підвищення ефективності протікання виробничих процесів і, як кінцевий результат, максимізацію прибутку, для робітників – задоволення їх власних потреб за допомогою універсального фінансового інструменту. Розробка ефективної системи мотивації на підприємстві в першу чергу базується на використанні відповідних механізмів організації оплати праці, які базуються на постулатах загальної економічної теорії і менеджменту персоналу. В той же час, в останні роки у системі обліку і

## Література

1. Господарський кодекс України.- Х.: ТОВ „Одіссей”, 2003. – 248 с.
2. О. Поплавська. Розвиток соціального партнерства в Україні як чинник економічного зростання // Україна: аспекти праці. – 2004. – №1. – С.42-48.
3. Экономика труда. // Под ред. проф. П.Э Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2002. – С. 592;
4. Завіновська Г.Т. Економіка праці./Ред. Н.Г.Царик; Київ.нац.екон.ун-т. – К.: КНЕУ, 2000. –200 с.
5. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2004– С.197-221.
6. Економіка підприємства./ За ред. С.Ф. Покропивного.– Вид. 2-ге, перераб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.

Статья поступила в редакцию 09.01.2008

організації заробітної плати в Україні відбуваються значні зміни, які породжують необхідність доопрацювання і адаптації існуючих підходів до організації оплати праці різних суб'єктів господарювання.

Проблемі оплати праці в сучасних умовах господарювання приділено увагу багатьма авторами. Останнім часом широко аналізувались аспекти первинного обліку заробітної платні, механізми ефективного підвищення рівня заробітної плати, зміни в системах організації оплати праці і сучасні особливості матеріального стимулювання. Науковцями пропонуються нові підходи до оплати праці, напрями вдосконалення діючих підходів в організації

© А.В. Мєшков, Г.Є. Мудра, 2008

оплати праці з урахуванням розвитку економіки, змін в господарській діяльності. Серед останніх досліджень потрібно виділити праці таких вітчизняних вчених, як Л. Дулуб [1 с.3], Т. Карпова [2, с.121], М. Харченко [3, с.3-9], Н. Тюріна, Т. Акименко [4, с.33], Н. Вачевська [5, с.177-187], В. Михайлова [6, с.28-29], М. Шевченко [7, с.201-202], А.Медяник [8, с.18-20], В.Грузина [9, с.260-264], С.Пакулін [10, с.32-38]. В той же час перелічені автори в своїх працях не охопили весь спектр проблем, що стосуються регулювання оплати праці в Україні і великою мірою визначають розвиток мотиваційних процесів в сучасній економіці.

У відповідності до актуальності даної наукової проблеми і наявних наробітків вітчизняних і закордонних авторів цілком даної статті було визначено виявлення шляхів удосконалення використання інструментів оплати праці персоналу на підприємствах в Україні.

Серед основних віх розвитку процесів оплати праці в Україні за часів ринкової економіки, в першу чергу, слід виділити початок реформування системи оплати праці. З прийняттям у 1991 році нині недейсного Закону України „Про підприємства в Україні” суб'єкти господарювання набули право самостійно встановлювати фонд оплати праці, форми, системи й розміри заробітної плати. Тоді ж законом було

встановлено досить високий соціальний стандарт для визначення гарантії мінімальної заробітної плати – мінімальний споживчий бюджет. У 1992 році було прийнято Декрет Кабінету Міністрів України „Про оплату праці”. Однак, незважаючи на достатньо прогресивну законодавчо-правову базу, ефективної реформи заробітної плати згідно із визначеними кабміном цілями не відбулося. У грудні 1992 року Декретом Кабінету Міністрів України було зупинено дію Закону „Про мінімальний споживчий бюджет”. Надалі на протязі двох років державою не встановлювався будь-який державний стандарт гарантії оплати праці, і лише під тиском профспілок у жовтні 1994 року було прийнято Закон України „Про межу малозабезпеченості” [3, с.3]. Позитивні наробітки було повністю нівельовано глибокою економічною кризою та гіперінфляцією в період 1991-1997 років, яка супроводжувалась не тільки зниженням розміру реальної заробітної плати, а й затримкою виплати заробітної плати працівникам (навіть поліпшення загальноекономічного стану у серпні 1999 року загальна заборгованість у країні досягла 7,2 млрд.грн.) [11, стор. 4, 12, стор. 35]. З 1998 року почалися загальноекономічні позитивні зрушення, які, починаючи з 2001 року, торкнулись і показників оплати праці в Україні (таблиця 1).

Таблиця 1

Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати (1995-2006) (%)

Роки	Номінальна заробітна плата		Реальна заробітна плата	
	до попереднього року	грудень до грудня попереднього року	до попереднього року	грудень до грудня попереднього року
1995	514,2	356,7	110,6	128,1
1996	171,4	121,7	96,6	86,2
1997	113,7	109,4	96,6	97,6
1998	107,2	106,2	96,2	87,1
1999	115,7	124,3	91,1	103,4
2000	129,6	135,4	99,1	103,6
2001	135,2	127,7	119,3	120,4
2002	121,0	117,0	118,2	115,6
2003	122,8	124,4	115,2	113,8
2004	127,5	127,7	123,8	120,8
2005	136,7	144,9	120,3	131,5
2006	129,2	125,2	118,3	111,7

В даний час на Україні трудова мотивація є кризовим явищем. До основних ознак цієї кризи можна віднести:

1) для основної маси працюючих трудова діяльність у сфері матеріального виробництва перестала бути ефективним способом задоволення потреб;

2) відбувається різкий перелом в духовних і інтелектуальних потребах. Задоволення культурних потреб працюючих залишається на низькому рівні, а на деяких підприємствах воно взагалі відсутнє серед пріоритетів. Зниження рівня життя, висока вартість книг, газет і журналів щодо доходів більшості населення негативно вплинули на рівень його інформованості;

3) відбувся різкий поворот в значущості матеріальної винагороди, майже не впливають на працю моральні чинники. Не ефективно працюють механізми стимулювання діяльності на благо суспільства, які мали суттєве значення при планово-адміністративній системі господарювання;

4) в мотивах переважають короткострокові установки і ціннісні орієнтації, що в кінцевому наслідку негативно відбивається на реалізації стратегії діяльності підприємства;

5) великий прошарок населення є незадоволеним умовами праці. Основні виробничі фонди на багатьох підприємствах

зношені більш ніж на 60%. Ресурси на реконструкцію і технічне переобладнання матеріально-технічної бази цих підприємств відсутні. Через економію електроенергії робочі приміщення недостатньо освітлюються.

Перелічена низка загальних проблем мотивації трудової діяльності призвела до того, що рівень заробітної плати робітника фактично залишився єдиною характеристикою, яка береться до уваги при прийнятті рішення про доцільність трудових зусиль робітником і, відповідно, єдиним інструментом, за допомогою якого управлінці і власники можуть впливати на персонал.

Аналіз проблем оплати праці в Україні надав можливість сформулювати перелік базових проблем оплати і мотивації праці в Україні ( таблиці 2).

Необхідність підвищення ефективності управління трудовими ресурсами обумовлює потребу у підвищенні об'єктивності ув'язки оплати праці з досягнутими кінцевими результатами, що є прерогативою власника суб'єкта господарювання. В той же час, держава теж повинна не відсторонюватися від управління процесами оплати праці і відігравати певну мотивуючу, планувальну, регулюючу і контрольну функції.

**Таблиця 2**

**Проблеми оплати і мотивації праці в Україні**

№ п/п	Проблема
1	Тарифна система не забезпечує переваг в оплаті праці працівників
2	Нераціональне співвідношення в оплаті праці працівників різної кваліфікації та різних категорій
3	Відсутність чітких рекомендацій з приводу можливих сфер застосування форм оплати праці
4	Недосконалість форм і механізмів мотивації високопродуктивної праці
5	Зменшення або недостатні темпи зростання реальної заробітної плати

Одним з основних елементів державної регуляції трудових відносин є встановлення науково обґрунтованого розміру мінімальної заробітної платні, прожиткового

мінімуму, тарифних сіток і коефіцієнтів, що впливає на ринок праці і процес використання робочої сили. Це необхідно через те, що, наприклад, встановлення пе-

вного рівня мінімальної заробітної плати зробить опосередкований вплив на виплати середньокваліфікованих і висококваліфікованих працівників; ухвалення соціально справедливого закону про мінімальну заробітну платню дозволить зменшити необґрунтовану надмірну диференціацію доходів, яка провокує соціальну нестабільність і інфляцію. Регулювання розміру оплати праці є необхідним для реалізації прав громадян і дотримання загальновищаних норм міжнародного права.

Реформування системи управління оплати праці в державі в цілому повинно здійснюватися за допомогою створення нормативних актів, що визначають права і обов'язки власників, трудового колективу і державних органів в галузі нормування праці; створення і регулювання ринку професійних послуг з нормування праці; зміни функцій державних органів з безпосередньої розробки норм праці на нормативне і інформаційно-методичне забезпечення, координацію і контроль нормування праці.

В той же час, зважаючи на велику важливість державного регулювання оплати праці, кожне підприємство може управляти мотиваційними процесами за власною стратегією з метою досягнення власних інтересів у межах діючого законодавства. Для того, щоб заробітна платня виконувала свою мотивуючу функцію, повинен існувати прямий зв'язок між її рівнем і кваліфікацією працівника, складністю виконуваної роботи, ступенем відповідальності і, головне, якістю виконаної роботи.

Отже, важливим інструментом, що є у розпорядженні організації, виступає планові заходи з оплати і стимулювання праці. Наявна практично необмежена кількість чинників і способів дії на мотивацію конкретної людини. В той же час, чинник, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти відстороненню тієї ж самої людини від трудової діяльності. Достатньо важким є завдання визначення причин, розміру і оптимального часу необхідного впливу мотивуючого чиннику. Грошова винагорода, як універсальний інструмент, забезпечує необ-

хідні умови виживання, розвитку працівника, проведення ним дозвілля в теперішньому часі, а також упевненість в майбутньому розвитку і певному рівні якості життя з розрахунку на перспективу. Разом з тим, організація забезпечує своїм працівникам варіанти інших винагород, які можуть часом істотно усилувати і доповнювати програму оплати і стимулювання праці. Все вище зазначене промальовує перспективи досліджень комплексної проблеми ефективної мотивації робітників за допомогою всіх прогресивних інструментів, що є у наявності в підприємства, яка не обмежується лише використанням засобів оплати праці.

### Література

1. Дулуб Л. М. Організація праці та зарплати в ринковій економіці: Автореферат / Харківський державний економічний університет. – Захист 30.11.2000. – Харків, 2000. – 16с.
2. Карпова Т.П. Управленческий учет. – М.: ЮНИТИ, 200. – 350 с.
3. Харченко М. „Оплата праці: реформування на основі нової єдиної тарифної сітки”/ М. Харченко// Україна: аспекти праці. – 2005. – №7. – С.3-9.
4. Тюріна Н. М. Основні напрямки удосконалення нормативної бази з праці: Автореферат. – Захист 29.06.98. – Хмельницький, 1998. – 18 с.
5. Вачевська Н.Л. „Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки” / Н.Л. Вачевська // Актуальні проблеми економіки.– 2005.– №1.– С. 177-187.
6. Михайлова В.Д. Заработная плата как средство управления персоналом / В.Д. Михайлова, М.В.Губская // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі / Донец. нац. техн. ун-т, Донец. обл. держ. адміністрація. – Ч.2. – 2006. – С. 8-29.
7. Шевченко М.С. Мотиваційні аспекти організації системи оплати праці / М.С.Шевченко, О.В.Захарова // Всеукраїнська науково-технічна студентська конференція «Молода академія 2007» / Нац. металург. акад. України. – Дніпропетровськ, 2007. – С.201-202.
8. Медяник А.В. Особливості різно-

манітних систем оплати праці щодо посилення стимулювальної функції заробітної плати / А.В.Медяник, Т.В.Коваленко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі / Донець.нац.техн.ун-т, Донец. обл. держ. адміністрація. – Ч.2. – 2007. – С.18-20.

9. Грузина В.Н. Удосконалення оплати праці в Україні на сучасному етапі / В.Н.Грузина, Є.В.Стародубцев // Облік, аналіз і аудит: сучасний стан і проблеми розвитку, 19 травня 2005р. / Донец. нац. техн.ун-т, Фак. економіки та менеджменту. – Т.1. – 2005. – С. 260-264.

10. С. Пакулін „Новий методичний підхід до визначення оплати праці робітників

підприємств”: Економіка/ С. Пакулін, Т. Кушнір, М. Чорна // Схід. – 2006. – №2. – С.32-38.

11. Осовий Г. „Питання реформи оплати праці в Україні в контексті реалізації Плану дій щодо євроінтеграції” / Г. Осовий // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3. – С.3-11.

12. Экономика труда: Под ред. Г.Р.Погосяна, Л.И.Жукова. – М.: Экономика, 1991. – 256 с.

Статья поступила в редакцию 05.01.2008

**О.А. КРАТТ, д.е.н.,**

**Е.Ю. БУДЯКОВА,**

*Донецький національний технічний університет*

### **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

Протягом останнього сторіччя питання підбору, розстановки і перепідготовки кадрів, підвищення їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня були ключовими для економістів багатьох країн. Кожне покоління виказувало оригінальні ідеї, які втілюючись у життя, вносили вагомий внесок в розвиток як окремих підприємств, так і національних економік. При тому, що управління персоналом на кожному підприємстві унікально, існують загальні тенденції, властиві певному етапу розвитку національної економіки. Сучасний стан вітчизняної економіки не є виключенням. Для нього характерна ситуація, коли висококваліфіковані фахівці працюють не за професією або посідають посади, що не вимагають високої кваліфікації. Дане положення має місце на підприємствах всіх форм власності. Воно обумовлено тим, що працедавці прагнуть заощадити на висококваліфікованій робочій силі, а наймані працівники в умовах обмеженого вибору вимушені погоджуватися з нерівноправними умовами. А.М. Колот аргументує, що позиції роботодавців у процесі формування умов купівлі-продажу робочої сили та

визначення змісту соціально-трудоких відносин є значно сильнішими, аніж найманих працівників [1, с.39]. Навряд чи при цьому можна чекати від працівників підвищення виробничої, організаційної і творчої активності, що є призначенням комплексу способів і прийомів кадрової роботи. Від того, якою мірою кадрова політика дозволяє реалізувати професійно-кваліфікаційні якості працівників, залежить успішність втілення стратегії і тактики розвитку підприємств. Ця проблема вийшла за межі конкретного підприємства, а, отже, її рішення має принципове значення для розвитку української економіки.

Суть менеджменту персоналу (кадрового менеджменту) як одного з видів менеджменту організацій детально розкрито в енциклопедичному виданні [2, с.295, 317]. Слід звернути увагу, що чисельно академічні видання (підручники і навчальні посібники) по управлінню (основам управління) персоналом і кадровому менеджменту (основам менеджменту) підприємства (організації) не поступаються науковим публікаціям. Це свідчить про те, що

© О.А. Кратт, Е.Ю. Будякова, 2008