

Назва системи	Суть системи	Структура оплати праці	Основні складові мотивації праці
Мотиваційна система Німеччини	Зміцнення почуття спільності працівників фірми, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження прямих неформальних контактів; сприяння розвитку і індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад; відповідність цілей працівників до цілей підприємства	Системи оплати праці для всіх працівників є однорідними і централізованими. Кожна група ділиться на оклади, які відносяться до різних рівнів зайнятості. У кожному масштабі, заробітна плата варіюється залежно від стажу Збільшення зарплат по горизонталі, заснованих на стаж, а також вертикальним шляхом піднімаються на більш високому рівні заробітної плати	Застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, колективізм у роботі; ротація кадрів; трудова мораль

Отже, в процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці необхідно приділити увагу сфері керування персоналом в Україні. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну.

**Висновки.** Отже, проблема мотивації постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові і нові методи стимулювання працівників до праці за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, враховуючи специфіку національно-культурних особливостей різних країн. Це постійний обов'язок менеджменту – викликати у найнятих робітників відчуття того, що вони переслідують свої власні, а не чужі цілі.

### Література

1. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. Посіб / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Мотивація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>
3. Тарасова Н.В. Организация и планирование производства – М.: МИСиС, 1991. – 215 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Кондор., 2003. – 296 с.
5. Сутність моралі: історія і теорія проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://softacademy.lnpu.edu.ua/Programs/Etics/theme\\_3.htm](http://softacademy.lnpu.edu.ua/Programs/Etics/theme_3.htm)

Надійшла 08.02.2010

УДК 658.14/17 (477)

П. В. ПОЛІЩУК

Хмельницький національний університет

## ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОЦІНКИ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

*У статті визначено сутність формування ефективної оцінки та оплати праці. Запропоновано комплексний механізм оцінки працівників в реалізації мотиваційної політики підприємства.*

*In the article the essence of forming of effective estimation and payment of labour is determined. The complex mechanism of estimation of workers is offered in realization of motivational policy of enterprise.*

*Ключові слова: праця, оплата, оцінка.*

Мотивація трудової діяльності працівників підприємства є основним фактором результативності праці персоналу підприємства. Тому результативність діяльності працівника потрібно розглядати і оцінювати виключно в руслі мотиваційної політики організації. В нових економічних умовах механізм оцінки значно розширює свої кордони та інструменти для підвищення економічної ефективності працівників та вдосконалення їх професійних навичок і знань, встановлення тісної та адекватної залежності між результатами та ступенем їх винагороди, узгодження результатів праці з цілями підприємства на основі чітких критеріїв та стандартів кількісної і якісної оцінки праці.

На сьогодні широко розповсюджений комплексний погляд на характер оцінки персоналу як на деякий багатоплановий екзаман, де на рівні з професійними даними і спеціальними навиками тестується також «творчий потенціал», «перспективи зростання», та інші подібні особистісні якості працівника. Оцінка, заснована на таких поняттях, як «потенціал», «особистість», «перспективність» і т.п., іншими

словами на тому, що не може підтвердитись, немає ніякої перспективи.

Принципово цінними у використанні індивідуального підходу до оцінки працівників є подолання існуючих проблем в тому, що компетентність спеціаліста ґрунтується виключно на професійних навиках, рівні кваліфікації і відповідному рівні знань. Такий спрощений погляд на компетенцію працівників, зневажає індивідуально-психологічний стан поведінки людей, який в тому числі відображається на їх здатності до інноваційної діяльності, знижує значимість оцінки в розвитку персоналу, а значить, у формуванні його конкурентних переваг. Тому бачиться закономірним, що сучасна концепція клірингу, передусім, передбачає супроводження кожного працівника підприємства психологічним паспортом, що дозволяє знати його особливості і прагнення. В той же час кожне робоче місце (посада) забезпечується професіограмою, яка, з одного боку, пред'являє свої вимоги до працівника, а з іншого – розкриває свої можливості для працівника на даній посаді. Ці можливості є не що інше, як різноманітні стимули, які завжди повинні відповідати індивідуальним характеристикам працівників.

Оцінка, охоплює всі можливі параметри, характеризуючи особистість і діяльність працівника. Основою для такого нововведення стала головна ідея дослідження про принципову залежність між етапами і предметом оцінки персоналу, з однієї сторони, з конкретними стадіями формування і елементами системи стимулювання, які являють собою результат мотиваційної політики менеджменту підприємства, з іншої.

Цілями нашого дослідження є доведення: 1) значимості комплексного механізму оцінки працівників в реалізації мотиваційної політики підприємства і 2) його визначної ролі в розвитку компетенції спеціалістів.

Основою будь-якої діяльності є її планування, в тому числі планування трудових ресурсів, котрі необхідні для ефективного її здійснення. Отже, оцінка кадрових потреб підприємства і можливостей (фінансових і технологічних) їх реалізувати буде основою, які приводять у рух комплексний механізм оцінки персоналу організації. На цьому етапі оцінки персоналу прораховується весь комплекс стимулюючих факторів, що сам по собі прогнозує майбутній характер і склад мотиваційних прагнень працівників організації.

Аналогічна робота продовжується вже на етапі безпосереднього набору і розподіл кадрів, а при необхідності – попереднього їх навчання. Тут за зовнішніми процесами збору та аналізу інформації на основі оцінки професійних і особистих (комунікабельність, відповідальність, цілеспрямованість, тип темпераменту тощо) якостей, інтелектуального рівня і творчих здібностей найманих працівників прослідковується внутрішня сутність даної роботи, а саме – перехід від прогнозування до розрахунку стимулюючих дій, необхідних для підтримки «в тонусі» трудової мотивації конкретних працівників.

На всіх етапах кадрової політики підприємства, робота має бути спрямована на вивчення перспектив і оцінку діяльності працівників та синхронізована з втіленням мотиваційної політики підприємства, що підтверджує наше початкове бачення про правомірність і ефективність оцінки персоналу тільки в системі його мотивації (стимулювання). Така взаємозалежність на різних стадіях життєдіяльності підприємства (його персоналу) представлена в табл. 1.

Таблиця 1

#### Послідовність формування оцінки персоналу підприємства

Задачі менеджменту організації (менеджменту персоналу)	Етапи формування оцінки персоналу	Стадії формування мотиваційної політики (стан процесу стимулювання)
1. Планування трудових ресурсів	Розрахунок (моделювання) необхідності в персоналі (кількісний і якісний склад, професійний і інтелектуальний рівні, віковий та соціальний статус тощо)	Прогнозування майбутніх мотиваційних прагнень працівників
2. Набір, навчання та розподіл кадрів	Збір і аналіз інформації (створення бази даних, характеризуючої професійні знання і вміння, ступінь кваліфікації, громадські пріоритети і індивідуально-психологічні якості працівників)	Визначення комплексу стимулюючих факторів (індивідуальних і групових) і затвердження системи стимулювання на даний трудовий цикл (період виконання визначених завдань)
3. Організація (регламентація) робочого процесу у відповідності з цілями підприємства	Контроль (з використанням механізму зворотного зв'язку) її трудової поведінки та індивідуального сприйняття працівників в процесі роботи	Корегування (стабілізація, підсилення, розширення та ін.) стимулюючих дій для безумовного та своєчасного виконання поставлених цілей (у випадку підтвердження їх актуальності в процесі роботи)
4. Підведення підсумків виконання індивідуальних завдань	Оцінка результатів колективної (у складі відповідної команди) і особистої діяльності працівників	Розподіл матеріальних і нематеріальних винагород адекватно ступеню (об'єму) виконання індивідуальних завдань та індивідуального вкладу в колективний результат

Комплексний характер оцінки працівників, який розглядається, обумовлений тим, що характеризує всі етапи життєдіяльності персоналу.

Але оцінка будь-якого з параметрів стану персоналу не буде ефективною, якщо у своєму підході не передбачити стимулу трудової діяльності працівника, виходячи із концепції системної мотивації. Це твердження показує основний принцип функціонування комплексної оцінки працівників.

Як бачимо, вихідним матеріалом для підвищення компетентності працівників, а відповідно, їх здібності вносити вклад в діяльність підприємства, залежить не тільки від матеріальних чинників. Досвід світових організацій доводить, що стимулювання ентузіазму працівників (а звідси їх здібність навчатись і підвищувати сою компетентність) через високі преміальні можливо тільки в короткострокових проектах. Але підприємства лідери зацікавлені в стабільних кадрах, тому роблять ставку на збагачення змісту праці, іншими словами, якості трудового життя, а це і є найважливіша оціночна категорія у структурі комплексної оцінки працівників.

Функціонування комплексної оцінки персоналу допомагає здійсненню мотивізаційних очікувань працівника, у тому числі найвищого рівня, отже пов'язаним з безперервним інтелектуальним та емоційним вдосконаленням його особистості. Цьому сприяє формування на підприємстві культури інноваційного типу [2].

Одним із компонентів комплексної оцінки персоналу є заробітна плата, що відповідає затратам праці, її якості і отриманим результатам. Заробітна плата при правильній організації забезпечує прямий і безпосередній зв'язок прибутків з кількістю і якістю затраченої праці. Саме з допомогою заробітної плати оцінюється і кваліфікація працівників, і складність виконаних ними робіт, і об'єм, і якість вироблених матеріальних благ, наданих послуг. Праця керівників, спеціалістів і службовців оцінюється усереднено, виходячи із результатів роботи підприємства чи виробничих підрозділів. За допомогою заробітної плати оцінюються результати не тільки індивідуальної, але і колективної праці, а також підприємства в цілому [5].

Сутність поняття "заробітна плата" складна і багатогранна, через те розглядати її потрібно з різних позицій:

По-перше, заробітна плата — це економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. В цьому розумінні доречнішим є поняття "оплата праці", яка, крім власне заробітної плати, включає й інші витрати роботодавця на робочу силу.

По-друге, заробітна плата — це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. Це загальноприйняте визначення, що найточніше відповідає терміну "заробітна плата".

По-третє, в умовах ринкової економіки заробітна плата — це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю та її пропозиції і виражає ринкову вартість використання найманої праці. В цьому розумінні найчастіше вживаються усереднені показники ставок оплати одиниці (наприклад, людино-години) праці певної якості.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата — це основна частина його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата — це елемент витрат виробництва, і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Сутність заробітної плати виявляється у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення. Виходячи з комплексного розуміння сутності заробітної плати, з'ясуємо значення притаманних їй функцій. Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати багато функцій (серед вчених-економістів немає єдиної думки щодо їх кількості). На нашу думку, найважливішими з них є такі: відтворювальна, стимулююча, регулююча, соціальна, платоспроможна.

За сучасних умов заробітна плата в Україні повною мірою не виконує жодну із зазначених функцій. Впродовж багатьох років заробітна плата в Україні підтримувалася на соціально низькому рівні. Нині для більшості найманих працівників вона перетворилася на невелику (та ще й негарантовану) соціальну виплату, що дозволяє пережити, перебути важкі часи, але ніяк не досягти добробуту. Штучне стримування заробітної плати призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в Україні в розрахунку на одиницю валового національного продукту майже вдвоє нижчі, ніж у країнах з розвинутою ринковою економікою. Разом з тим трудомісткість виготовлення продукції перевищує досягнуту в зазначених країнах нерідко в 3—4 рази.

Низький рівень заробітної плати не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці. Разом з тим, використовуючи дешеву робочу силу, підприємці не зацікавлені підвищувати продуктивність праці, вкладаючи кошти в оновлення виробничих фондів та розвиток персоналу. Дешева робоча сила зумовлює не лише низький рівень продуктивності праці, але і низьку якість продукції, і в зв'язку з цим її неконкурентоздатність. Низький рівень заробітної плати є основною причиною небаченого зростання прихованого безробіття і значного падіння платоспроможного попиту населення. Отже, низький рівень заробітної плати є не лише наслідком, а однією з найголовніших причин тривалого перебування економіки України у кризовому стані.

Тому надзвичайно актуальним завданням є перебудова організації заробітної плати, проведення відповідної реформи з метою забезпечення поетапного підвищення заробітної плати і створення

ефективного мотиваційного механізму, який ґрунтується на поєднанні економічних стимулів і соціальних гарантій.

Для забезпечення реалізації заробітною платою зазначених вище функцій необхідне дотримання таких найважливіших принципів.

*Підвищення реальної заробітної плати мірою зростання ефективності виробництва та праці.* Порушення цього принципу може призвести, з одного боку, до виплати незароблених грошей, а значить до інфляції, знецінення отриманої номінальної заробітної плати, що в кінцевому рахунку веде до зниження реальної заробітної плати. З іншого боку, може виплачуватися занижена заробітна плата, що не відповідає ефективності трудового внеску працівника і призводить до неможливості задовольнити потреби людей, зменшує платоспроможний попит населення.

*Однакова оплата за однакою працю.* В умовах ринкової економіки цей принцип слід трактувати, по-перше, як недопущення дискримінації у оплаті праці за статтю, віком, національністю тощо, і по-друге, як принцип справедливості при розподілі всередині підприємства, що передбачає адекватну оцінку праці через її оплату.

*Державне регулювання оплати праці,* що включає законодавство і угоди в сфері праці, податкову систему, встановлення залежності між динамікою індивідуальних доходів і інфляцією. Засобом державного регулювання оплати праці, що забезпечує соціальну захищеність низькооплачуваних працівників, є встановлення мінімальної заробітної плати [3].

*Врахування впливу ринку праці.* Ринок праці — це та сфера, де в кінцевому підсумку формується оцінка різних видів праці. Заробітна плата (і можливості зайнятості) кожного працівника знаходиться в тісній залежності від його положення на ринку праці, від співвідношення попиту і пропозиції праці певної якості. Тому на ринку праці представлений широкий діапазон розмірів заробітної плати на підприємствах. Однак у будь-якому випадку в ринкових умовах роботодавець не зможе набрати і втримати робочу силу потрібної якості, не забезпечивши конкурентоздатний на даному ринку праці рівень її оплати.

Стимул стає стимулом лише у тому випадку, коли у працівників є про нього інформація, і вона зрозуміла їм як неспеціалістам у галузі економіки праці. Виконавці повинні чітко уявляти, у яких саме випадках розмір заробітної плати, тобто рівень їхнього матеріального добробуту, буде підвищуватися.

#### Література

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
2. Нагорський Ю.А. Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства // Вісник Економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 99 – 104.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основы економіки праці. – К.: Знання Прес, 2001. – 312 с.
4. Закон України «Про оплату праці» // Закони України. – К.: Ін-т законодавства, 1997. – Т. 8.
5. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка. – К., 2001. – 310 с.

Надійшла 30.01.2010

УДК 336.754

О. М. ЛЮБЧЕНКО

Черкаський державний технологічний університет

### ДІАГНОСТИКА РЕГІОНАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

*Охарактеризовано стан зайнятості населення за регіонами та в цілому по Україні, визначено поділ зайнятого населення за сферами економіки. Показано диференціацію працездатного населення за показником рівня безробіття у регіональному розподілі. Охарактеризовано ситуацію щодо кількості вільних робочих місць (вакансій) на підприємствах, в установах, організаціях на кінець 2008 р. Проілюстровано показники розвитку ринку праці у 2007 – 2008 рр.*

*The status of population employment by regions and on the whole in Ukraine was described, the division of the concerned population after the spheres of economy was determined. Differentiation of population which is able to work was shown using the index of unemployment rate in a regional division. The situation as to amount of free working seating (vacancies) on enterprises, in establishments, organizations on the end of 2008 was described. The indexes of development of labour market were illustrated in 2007-2008.*

*Ключові слова: зайнятість населення, безробіття.*

Сучасний етап соціально-економічного розвитку регіонів України характеризується зміною соціальної сутності трудових відносин, коли робоча сила з трудових ресурсів, які адміністративно перерозподілялись з однієї сфери в іншу, перетворилась у один з товарів, який має певну кон'юнктуру попиту та пропозиції на ринку праці. Відбулася трансформація самого механізму регулювання ринку праці, ступінь участі держави в регулюванні перерозподілу трудових ресурсів, зазнала змін політика зайнятості.