

УДК 331.2:338.2

Г. М. Манєров,

*кандидат економічних наук,*

*Донецький національний технічний університет*

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Для забезпечення стабільної та ефективної діяльності колективу підприємства, внутрішньофірмове регулювання заробітної плати необхідно орієнтувати на підвищення якості трудового життя персоналу, підсилення його зацікавленості в досягненні максимальних резервів праці та реалізації свого творчого потенціалу. Це вимагає побудови відповідного механізму, що забезпечував би, з одного боку, гарантований заробіток за виконання норми незалежно від результатів діяльності підприємства, а з другого боку, ув'язував заробіток з індивідуальними та колективними результатами праці. Організація оплати праці на виробництві має бути конкурентоспроможною відносно працівників, що залучаються на підприємство і спрямованою на забезпечення їх зацікавленості в збереженні трудових відносин з підприємством [2].

За ринкових умов господарювання структура трудових доходів працівників може бути багатокомпонентною, але незважаючи на кількість складових компонентів доходу основне місце в ній відводиться оплаті праці. Для багатьох українських працівників вона на сучасному етапі виступає не лише основним, але й єдиним джерелом доходів. Враховуючи це, роботодавці в системі управління персоналом віддають перевагу саме використанню зарплатних важелів впливу на трудову поведінку, хоча ці важелі не завжди є адекватними трудовим зусиллям працівників та відповідними стратегії розвитку підприємства, що призводить до появи кризових явищ у сфері оплати праці. Таким чином, об'єктивно виникає необхідність регулювання оплати праці шляхом створення відповідного механізму на мікрорівні, тому що саме на цьому рівні відбувається безпосереднє формування доходів і працівників, і власників підприємств.

Завдання підприємства щодо регулювання заробітної плати адекватного умовам ринкової економіки полягає в тому, щоб норми винагороди за працю, що об'єктивно встановлені вимогами відтворення робочої сили і відображають рівень розвитку економіки і адекватні їй суспільні відносини зв'язати з конкретними показниками, що характеризують трудову діяльність працівника і визначаються технікою, технологією, організацією виробництва і праці [3].

Російський економіст Б. Г. Мазманова обґрунтовує доцільність створення на підприємствах механізму управління оплатою праці [4], а не її регулювання. Не ставлячи під сумнів доцільність керованості процесів визначення розміру заробітної плати, в сучасних умовах вважаємо за необхідне формування саме механізму регулювання заробітної плати, оскільки регулювання розглядається як функція управління, що забезпечує функціонування керованих процесів в межах визначених параметрів. Тобто, регулювання можна розглядати як більш конкретний процес, який відносно заробітної плати дозволить забезпечити її зростання паралельно з досягненням інших цілей підприємства.

Внутрішньофірмовий механізм регулювання заробітної плати пропонуємо розглядати як сукупність правових, фінансово-економічних й організаційно-управлінських форм, методів та інструментів, що дозволяють визначити індивідуальний розмір оплати праці із врахуванням макроекономічного впливу державного, ринкового і колективно-договірного регулювання оплати праці.

Зазначений механізм визначається саме як «внутрішньофірмовий» через те, що має сприяти розвитку підприємства (фірми) як цілісної структури. Він повинен передбачати не лише підвищення результативності індивідуальної праці, а й формування відповідальності за загальний результат функціонування підприємства. Внутрішньофірмовий механізм регулювання заробітної плати має бути орієнтований на досягнення тактичних і стратегічних завдань, що стоять перед підприємством і розв'язання проблемних моментів, тобто він не повинен існувати сам по собі.

Формування механізму, що розглядається, безумовно є актуальним для власників підприємств та їх керівників, і для персоналу, оскільки він дозволяє максимально повно узгодити інтереси сторін, розробити виважену політику оплати праці та вирішити цілу низку гострих управлінських проблем.

Реформування оплати праці, яке відбувається в Україні вимагає обов'язкового орієнтування механізму регулювання заробітної плати на найбільш об'єктивні критерії його ефективного функціонування [5].

Схематично внутрішньофірмовий механізм регулювання заробітної плати наведено на рис. 1. Зупинимося на огляді основних його складових.

Основні напрямки регулювання оплати праці мають визначитися на основі концепції внутрішньофірмової політики, головною метою якої є максимальне сприяння зростанню продуктивності праці і виробництва як умови отримання підприємством (фірмою) найбільш високого прибутку.

Серед завдань регулювання оплати праці на підприємстві слід виокремити такі:

- забезпечення розміру оплати праці з врахуванням мінімальної вартості робочої сили, яку гарантує держава;
- формування ефективної та конкурентоспроможної заробітної плати;
- створення умов для рівної оплати за рівну працю та уникнення дискримінації при визначенні розміру винагороди за працю;
- забезпечення об'єктивної диференціації заробітної плати, в залежності від складності праці, її інтенсивності, умов, результатів праці;
- формування залежності винагороди працівників від результатів, отриманих трудовим колективом в цілому;
- ефективне використання системи матеріальних стимулів з метою покращання основних трудових показників.

Щодо принципів регулювання оплати праці, то зараз в економічній науці має місце багатоваріантність їх класифікацій по кількості і змістом.

Уважаємо, що в основу регулювання оплати праці на мікрорівні мають бути покладені наступні принципи:

- оплати відповідно затратам і результаті — залежність оплати праці найманого робітника від його особистого внеску, кількості і якості витраченої праці;
- підвищення рівня оплати праці на підставі зростання ефективності виробництва;
- випередження темпів росту продуктивності над темпами росту середньої заробітної плати працюючих;
- забезпечення диференціації в оплаті праці працівників різних категорій і професійно — кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, її престижності;
- посилення соціального захисту працівників — рівень оплати праці повинен бути таким, щоб забезпечувати нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації;
- ясність і простота. Зв'язок між результатами праці й заробітною платою повинен бути простий й зрозумілий кожному працівникові. Це сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості працівників у поліпшенні виробничих показників;

— справедливість, що реалізується, коли прбуток підприємства розподіляється між працівниками у відповідності зі ступенем їх участі у виробництві, коли виявляється увага до низькооплачуваної групи працівників;

— координація — виражається в гармонізації різних елементів: тарифних ставок, посадових окладів, надбавок, доплат і т. ін.;

— урахування важливості та значущості різних видів робіт при визначенні розміру заробітної плати;

— ефективність, яка означає, що одержувані доходи дозволяють вирішувати поточні й перспективні завдання.

Усі складові елементи внутрішньофірмового механізму регулювання заробітної плати пропонується згрупувати в чотири основні групи:

1. нормативно-правова складова, що формується внутрішньофірмовими документами щодо регулювання оплати праці та сукупністю норм і нормативів праці та її оплати, що використовуються на підприємстві. Документи, що приймаються на підприємстві з метою регулювання оплати праці (колективний і трудові договори, положення, розпорядження, інструкції тощо) мають містити чіткі положення, що не припускають подвійного трактування та не протирічать одне одному. Встановлення норм та нормативів праці має підлягати науковому обґрунтуванню, що дозволить створити передумови для ефективної праці, а нормативи оплати праці повинні забезпечувати можливість зростання матеріального добробуту працівників за умови зростання результативності їх праці.

2. регулювання коштів на оплату праці, яке передбачає визначення порядку формування фонду оплати праці (ФОП) та розподілу його коштів між структурним підрозділами підприємства і категоріями працівників. Методи формування ФОП, що використовуються на підприємстві прямо або непрямо впливають на показники діяльності підприємства, а ті в свою чергу — на фактичний розмір заробітної плати. Отже, вибір методу формування ФОП треба робити виважено і обґрунтовано з урахуванням особливостей виробництва та характерних рис існуючих методів визначення розмір коштів на оплату праці. Необхідно чітко розподілити ФОП на дві частини, що виплачуються за рахунок собівартості та прибутку.

Регулювання коштів на оплату праці доцільно проводити в декілька етапів:

- визначення переліку видів виплат, що входять до складу ФОП з врахуванням джерел їх фінансування;
- соціально-економічне обґрунтування розміру коштів, що направляються на оплату праці та входять до складу витрат на випуск продукції;
- управління розміром ФОП шляхом встановлення залежності заробітної плати від обсягу виготовленої продукції.

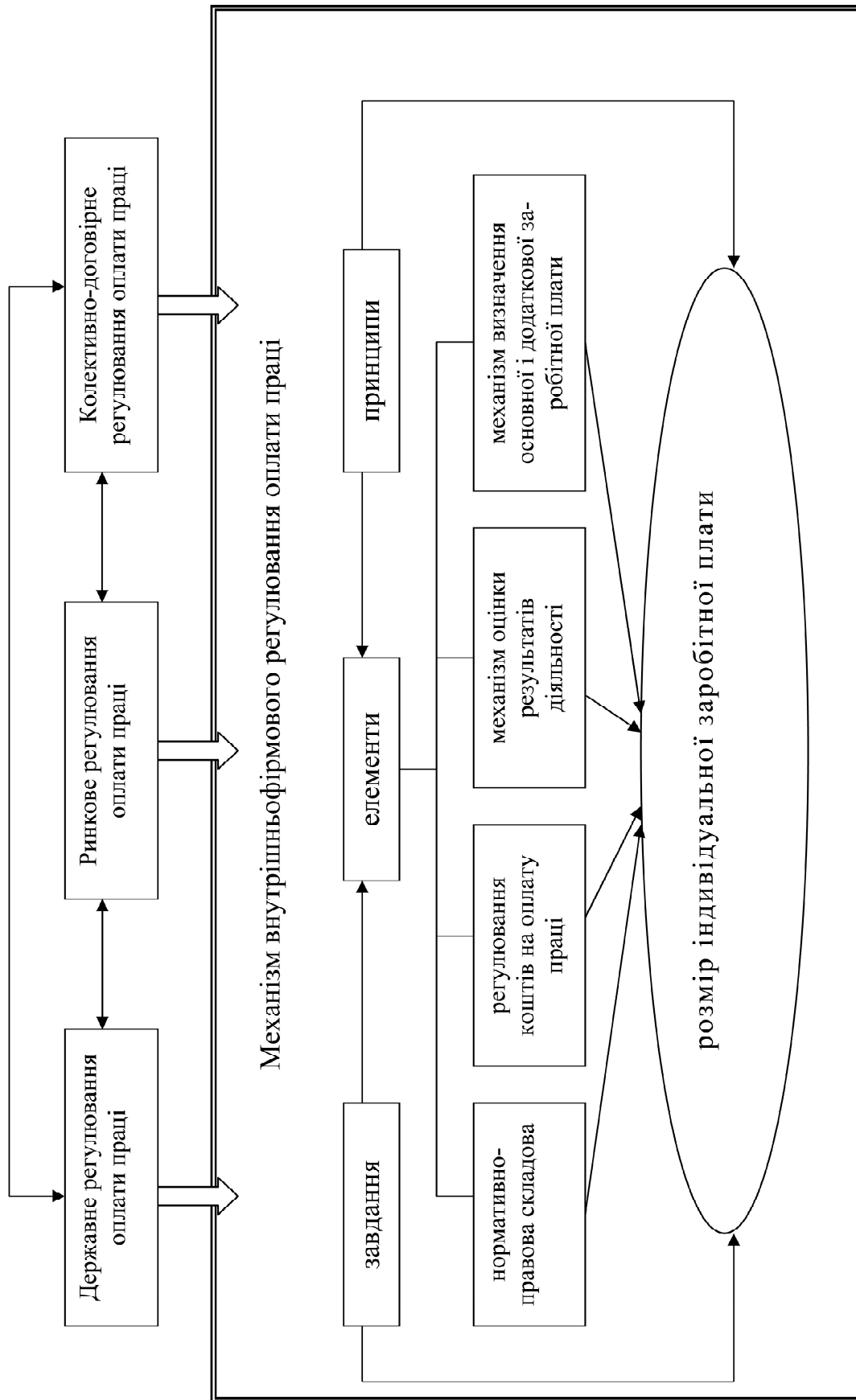


Рис. 1. Схема внутрішньofireмного регулювання заробітної плати

3. механізм оцінки результатів діяльності, що включає схеми оцінки результатів праці окремих виконавців та порядок оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства. Об'єктивна та справедлива оцінка результатів праці працівників є запорукою визначення об'єктивного і справедливого розміру заробітної плати, і, таким чином, забезпечення задоволеності працівника чинною системою оплати праці. В сучасних умовах пропонується варіант оцінки результатів праці робітників різних категорій, який передбачає оцінку кількісних і якісних показників і визначення коефіцієнту результатів праці, що враховуються при визначенні рівня тарифної ставки працівникові.

Щодо оцінки результатів діяльності структурних підрозділів, то вона має проводитися з метою встановлення пропорцій при розподілі коштів на оплату праці між підрозділами підприємства.

4. механізм визначення основної і додаткової заробітної плати, який базується на виборі та використанні форм і систем оплати праці, систем доплат, надбавок та премій.

Важливою складовою внутрішньофірмового механізму регулювання заробітної плати виступає преміальна система на підприємстві, яка обов'язково має бути ефективною, тобто відповідати наступним вимогам [6]:

- відповідність показників преміювання завданням підприємства і окремих підрозділів, можливість впливу працівників на рівень цих показників;
- правильність вибору вихідної бази заохочення, норми виконання показників преміювання;
- здатність впливу на матеріальну зацікавленість працівників у потрібному напрямку;
- обґрунтованість встановлення розмірів заохочення;
- правильність вибору кола працівників, що підлягають преміюванню.

Особливу увагу також слід звертати на забезпечення конкурентоспроможності системи оплати праці, під якою Т. А. Костишина пропонує розуміти здатність організаційно-економічного механізму оплати праці конкретного підприємства конкурувати з механізмами інших підприємств за рівнем ефективності мотиваційного механізму, що створює мотиви до ефективної праці високим рівнем заробітної плати, підвищенням продуктивності праці, впровадженням ефективних форм і систем оплати праці, низьким рівнем плинності кадрів, високою якістю продукції і забезпечення на цій основі високої та постійно зростаючої ціни робочої сили [7, с. 410].

Для створення передумов формування конкурентоспроможної системи оплати праці в рамках внутрішньофірмового механізму регулювання заробітної плати вважаємо за необхідне:

- проведення постійного моніторингу ринку праці регіону, галузі з метою вивчення середніх ставок заробітної плати за різними професіями з метою їх врахування при визначенні розміру заробітної плати на підприємстві;

- створення компетентної робочої групи з вивчення останніх досягнень в сфері оплати праці на провідних вітчизняних та зарубіжних підприємствах, а також наукових розробок в цій сфері;

- забезпечення високого рівня заробітної плати за рахунок отримання додаткових прибутків в наслідок підвищення ефективності діяльності, створення умов для її постійного зростання відповідно до зростання результатів індивідуальної праці та діяльності підприємства в цілому;

- забезпечення стратегічного управління оплатою праці.

Внутрішньофірмовий механізм регулювання заробітної плати має бути побудований відповідно до стадії життєвого циклу, який переживає підприємство і орієнтуватися на його особливі характеристики. Як відомо, в менеджменті виокремлюють чотири основні стадії життєвого циклу підприємств: становлення, розвиток, зрілість та згасання. Відповідно до цього, визначаються завдання, принципи і риси складових елементів механізму регулювання заробітної плати на підприємстві.

Таким чином, якщо механізм регулювання заробітної плати не буде враховувати специфіку стадії життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство, він буде непрацездатним, а в деяких випадках — і викликати негативні реакції з боку працівників через зниження кількості і якості праці. Крім того, „успішність” та ефективність даного механізму будуть мати місце лише за умови його відповідності стратегії розвитку підприємства в цілому.

Отже, дотримання на підприємстві послідовності вищевикладених етапів зможе забезпечити гнучкий перехід на новий механізм регулювання заробітної плати та оптимізувати трудоемкість його використання.

### Література

1. Закон України „Про оплату праці” : за станом на 1 січня 2010 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу до Закону : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
2. Жуков А. Л. Регулирование и организация оплаты труда : [учебное пособие] / А. Л. Жуков. — М. : МИК, 2002. — 36 с.
3. Мазманова Б. Г. Право на труд, концептуальные и методические подходы к его оплате / Б. Г. Мазманова // Трудовое право. — 2003. — №5. — С. 9 — 11.
4. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда : [учеб.

пособие] / Б. Г. Мазманова. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 368 с. 5. **Дудіна Н. В.** Категорія персоналу як критерій ефективного функціонування системи оплати праці / Н. В. Дудіна // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2003. — №4. — С. 112 — 115. 6. **Баранов В. В.** Оцінка ефективності преміальних систем / В. В. Баранов // Формування ринкової економіки : Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : Зб. наук. праць, Управління персоналом в організаціях: спецвип. до 100 ліття Київського національного економічного університету та 40-річчя кафедри управління персоналом. Т. 2. — К. : КНЕУ, 2005. — С. 13 — 20. 7. **Костишина Т. А.** Чинники формування конкурентоспроможності системи управління оплатою праці / Т. А. Костишина // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць, Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Спец. вип. Т. 1., Ч. 1. — К. : КНЕУ, 2007. — С. 405 — 413.

**Манеров Г. М. Методичні основи внутрішньо-фірмового механізму регулювання заробітної плати**

Внутрішньофірмовий механізм регулювання заробітної плати розглянено як сукупність правових, фінансово-економічних й організаційно-управлінських форм, методів та інструментів, що дозволяють визначити індивідуальний розмір оплати праці з врахуванням макроекономічного впливу державного, ринкового і колективно-договірного регулювання оплати праці.

*Ключові слова:* ринкова економіка, механізм,

внутрішньофірмове регулювання, заробітна плата, винагорода.

**Манеров Г. Н. Методические основы внутрифирменного механизма регулирования заработной платы**

Внутрифирменный механизм регулирования заработной платы рассмотрен как совокупность правовых, финансово-экономических и организационно-управленческих форм, методов и инструментов, которые позволяют определить индивидуальный размер оплаты труда с учетом макроекономического влияния государственного, рыночного и коллективно-договорного регулирования оплаты труда.

*Ключевые слова:* рыночная экономика, механизм, внутрифирменное регулирование, заработная плата, вознаграждение.

**Manerov G. N. Methodical bases of internal mechanism of wage control in the firm**

The internal mechanism waging control in the firm is considered as an aggregate of legal, financial-economic and organizational-administrative forms, methods and instruments which allow to define the individual size of payment of labour taking into account macroeconomic influence of government, market and collective-contractual control of payment of labour.

*Key words:* market economy, mechanism, internal adjusting in the firm, salary, reward.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2010  
Прийнято до друку 15.03.2011