

А.Г. Семенов, проф., д-р екон. наук, Г.О. Закаблук, асп.  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

## Удосконалення організації оплати праці в акціонерних товариствах

Розглянуто сучасний стан організації оплати праці в акціонерних товариствах. Обґрунтовується точка зору, що для сучасних умов діяльності переважної більшості таких підприємств найбільш прийнятною є система оплати праці, що базується на участі в прибутках і розподілі доходів. Доводиться принципова придатність для максимально широкого застосування гнучка системи участі у прибутках, за якої за рахунок задалегідь встановленої частки прибутку формується преміювальний фонд регулярних виплат працівникам. **оплата праці, стан організації оплати праці, система участі в прибутках, регулярні виплати**

**Постановка проблеми.** За сучасного стану соціально-економічного розвитку акціонерних підприємств України істотно зростає актуальність проблеми підвищення реального рівня та вдосконалення механізму управління оплатою праці. При цьому, основним елементом організаційно-економічного механізму управління оплатою праці залишається її організація на підприємстві. Питання організації заробітної плати, визначення її рівня завжди перебувають у центрі уваги як роботодавців, так і найманих працівників (їх об'єднань). Відповідно до чинних законодавчих актів, основою організації оплати праці в Україні є тарифна система, що включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні довідники [1, 2]. Суть згаданої системи оплати полягає в тому, що роботи розподіляються у залежності від їх складності, а працівники – у залежності від їх кваліфікації відповідно до розрядів тарифної сітки, що є основою для формування розмірів персональної заробітної плати.

При цьому, визначальним фактором співвідношення заробітної плати найвищого і найнижчого рівнів є специфіка конкретного підприємства і організації, кількісний і якісний склад працівників, які входять до відповідних кваліфікаційних груп, інші якісні характеристики працівників. Одночасно, таким фактором не визнається фінансовий стан підприємства, в залежності від якого лише частково коректується встановлений рівень заробітної плати.

Головними вимогами до організації заробітної плати на підприємстві, які відповідають інтересам як працівника, так і роботодавця, є забезпечення її достатнього для розширеного відтворення робочої сили рівня за максимального зниження затрат праці на одиницю продукції та гарантоване підвищення рівня оплати праці кожного зайнятого по мірі зростання рівня ефективності діяльності підприємства.

Діючі на сучасних акціонованих підприємствах різних видів економічної діяльності системи оплати праці мають ряд суттєвих недоліків. Головний полягає в тому, що заробітна плата недостатньо чітко, а найчастіше – взагалі не пов'язана з кінцевими результатами роботи. Результати праці колективні, а оплата – індивідуальна. Щоб перебороти цей недолік, необхідно або чітко індивідуалізувати результати трудового внеску кожного працівника, або колективізувати систему оплати їх праці.

Перший шлях виключається, адже, в принципі, неможливо виокремити індивідуальний внесок у результати колективної роботи. Серед підприємців

---

© А.Г.Семенов, Г.О.Закаблук, 2012

зміцнюється розуміння, що перспектива пов'язана з колективними системами заохочення до праці.

Стосовно недоліків системи оплати праці у цілому, виділимо наступні: ріст оплати праці не пов'язується з ростом ефективності діяльності; діюча система не зорієнтована на

співробітництво; система оплати є недостатньо гнучкою.

Відсутність орієнтації діючих систем оплати праці на колективне співробітництво найбільш рельєфно проявляється у роз'єднаності працівників, і насамперед – підлеглих і керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальним проблемам удосконалення організації оплати праці в сучасних умовах присвячені праці знаних вітчизняних економістів: Д. Богині [3], Е. Лібанової [4], В. Анісімової [5], Л. Шевченко [6], І. Новак [7]. Проте, сьогодні виникає потреба дати відповідь на численні конкретні питання. Постає також необхідність розробити найбільш придатну методика для організації процесу стимулювання росту продуктивності та якості праці.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз діючих систем оплати праці на акціонерних підприємствах України і розробка напрямів їх удосконалення. З огляду на перелічені недоліки організації оплати, необхідно визначити шляхи виведення її з кризи. У підсумку це зробить можливим відновлення заробітної плати у якості ефективно діючої економічної категорії ринкової економіки, що означає успішне виконання нею основних функцій: відтворювальної, стимулюючої і регулюючої.

**Виклад основного матеріалу.** Перший крок на шляху реформування системи заробітної плати полягає у підвищенні її реального розміру до величини вартості робочої сили. Ця вимога впливає з комплексної сутності заробітної плати, як категорії не лише економічної, але і соціальної, що покликана забезпечити працівникові певний соціальний статус. Вартість робочої сили передбачає відшкодування, крім коштів на харчування, одяг, утримання житла, медичне обслуговування, освіту, також витрат на задоволення соціальних потреб працівника. Таким чином, логічним є наступний постулат: встановлення рівня мінімальної і середньої заробітної плати необхідно здійснювати з орієнтацією на мінімальний споживчий бюджет, що має обчислюватись диференційовано для кожної окремої категорії працівника, виду виробництва.

З точки зору захисту інтересів найманих робітників заслуговує на увагу перехід на гарантований годинний розмір мінімуму оплати праці. Навіть якщо в основу його встановлення буде покладений значно більший, ніж діючий сьогодні, місячний розмір державного тарифу, це аж ніяк не буде означати аналогічного збільшення заробітної плати працівника. У ситуації, коли зайнятість упродовж повного робочого дня і робочого місяця не гарантована, працівники можуть виявитися менш захищеними перед діями роботодавців. Гарантованим буде лише заробіток у відповідності до балансу годин, що фактично відпрацьовано за оплачуваний період часу. Роботодавець, при переході на годинний гарантований розмір оплати, буде зобов'язаний оплатити лише час фактичної роботи. Відмежувати розміри гарантованих державою пільг і компенсацій від установленого місячного мінімуму оплати праці можливо й іншим шляхом: встановивши їх у певному співвідношенні до прожиткового мінімуму, що розраховано для відповідної категорії населення – одержувачів пенсій, стипендій, допомог тощо.

Для того, щоб робоча сила як товар оплачувалася за реальною вартістю, необхідно наблизити мінімальну зарплату до прожиткового мінімуму. Це повинно бути зафіксовано в колективно-договірних рішеннях і неухильно виконуватися всіма сторонами, що підписали угоду. Вирішувати таку задачу можна лише за умови виходу із соціально-економічної кризи і підвищення ефективності виробництва.

Усунення диференціації в області оплати праці по категоріях працівників, підприємств – другий крок на шляху подолання кризи заробітної плати і забезпечення реалізації другої її найважливішої функції – стимулювання робочої сили. При цьому, особливої уваги заслуговує подальший розвиток принципів, що закладені до єдиної тарифної сітки. Мається на увазі поширення їх на організацію оплати праці робітників та службовців усієї сукупності підприємств і організацій. Досвід застосування єдиної тарифної сітки свідчить про те, що до її змісту в перспективі можуть бути внесені певні корективи. Йдеться про кількість розрядів при проведенні тарифікації робіт і працівників,

перегляді в ряді обумовлених випадків параметрів єдиної тарифної сітки, віднесення окремих робіт і професій до конкретного розділу.

Істотний вплив на територіальну диференціацію заробітної плати спричиняє рівень зайнятості населення, розходження в рівнях оплати по регіонах, які склалися історично. Оскільки ціни товарів і послуг зростають по регіонах нерівномірно, та саме величина номінальної заробітної плати виражає в різних географічних ареалах диференційований обсяг життєвих засобів, у які її може бути трансформовано на ринку.

Що стосується безпосередньо діючих систем оплати праці, то вони повинні створюватися і реалізуватися таким чином, щоб забезпечити ефективне об'єднання працівників у рамках підприємства, стимулювати їх співробітництво. Для менеджерів у новій системі оплати праці слід знизити рівень базової оплати, що обумовлюється стажем роботи, і збільшити розмір оплати, що визначається пропорційно до трудового окладу.

Необхідно зосередити максимальну увагу на продуктивності і якості діяльності. Для цього слід визначити наступні вимоги до організації виробництва: усі програми повинні виконуватися в термін або достроково; усі роботи необхідно виконувати з найменшими витратами; усі послуги і роботи здаються замовникам з першого пред'явлення; якість повинна перебувати на чільному місці; потрібно використовувати лише найбільш передові технології, інструменти і методи діяльності.

В цілому, кадрова політика повинна підтримувати сприятливий клімат, стабільність кадрів, можливість для їхнього росту. Необхідно виділити і стимулювати розв'язання трьох найважливіших проблеми якості: якість праці – управління продуктивністю і якістю; якість трудового життя – управлінська культура, продуктивний внесок працівників; якість управління: підвищення ролі управління організацією, ступінь успішності, з якою керівництво домагається підвищення результативності через підвищення якості трудового життя.

Отже, мотивація праці повинна базуватись виключно на основі факторів, що безпосередньо залежать від працівників. Визначальними при цьому не можуть бути вартісні фактори, адже на практиці від працівників реально не залежать ані умови збуту, ані умови кредитування. Уже тому ставити заохочення працівників у пряму залежність від прибутку було б помилковим.

До того ж, варто розрізнити прибуток короткостроковий і довгостроковий. Ставка на короткостроковий прибуток шкідлива для забезпечення стійкості виробництва, не говорячи вже про його конкурентоздатність. Там, де практикують менеджери мають на увазі виключно короткостроковий прибуток та ігнорують принцип пайової участі в доходах, ефективної системи матеріальної зацікавленості трудівників немає і бути не може. В результаті виникає конфлікт цілей, верх у який отримує зацікавленість виключно у прибутку. Отже, визначальні критерії системи матеріального стимулювання не повинні бути жорстко пов'язані з прибутком.

Другий момент: необхідним є не загальний, а розрізнений продуктивний облік результатів і витрат. При цьому по кожному виду кінцевої продукції можна встановити, якими є нормативні і фактично здійснені витрати сировини, матеріалів, комплектуючих, праці тощо. Об'єктивний облік і контроль необхідний, оскільки в протилежному випадку підприємство приречене на суттєве зниження конкурентоздатності із усіма наслідками, що випливають з такого стану справ. Звичайно, що власник, який не в змозі організувати належний об'єктивний облік і контроль, буде змушений поступитись місцем іншому, більш наполегливому і послідовному у справі перетворення підприємства в конкурентне.

Третій момент: найбільш адекватні вимоги конкурентоздатних підприємств та виробництва до якості застосовуваної праці задовольняються у випадку запровадження на них саме системи пайової участі працівників у кінцевих доходах.

По-четверте, система матеріальної зацікавленості повинна вибудовуватися як система інвестування працівників, що налаштована на високу ефективність об'єктивних критеріїв оцінки і зіставлення результатів і витрат праці. Потрібен підхід, відповідно до

якого оплата праці набуває функцій інвестування робочої сили, тобто інвестицій, які можна назвати кваліфіковано-трудохими. Такі інвестиції трактуються набагато ширше, ніж традиційна заробітна плата, вони не зводяться до неї і не обмежуються її розмірами. Основне їхнє джерело – кінцевий дохід. Систему матеріального стимулювання у цьому випадку потрібно орієнтувати не на кваліфікацію, що отримана за дипломом, а на рівень кваліфікації, що вимагається для виконання конкретної роботи. У цьому випадку можна відмовитися від погодинної оплати праці і платити працівникам заробітну плату за кваліфікацію, а не за число людино-годин, проведених на своєму робочому місці. Виплачувати премії за загальні результати підприємства в цілому. Під фактичною кваліфікацією розуміється здатність працівника не тільки виконувати свої обов'язки, але і здатність приймати участь у вирішенні виробничих проблем, знати їх і розбиратися в будь-якому аспекті господарської діяльності підприємства.

Для працівників заохочення ініціативи і творчості повинне виступати як оплата “по заслугах” чи “за особистий внесок”. Оцінка заслуг або особистого внеску встановлюється на основі критеріїв, що визначаються підприємствами самостійно. Наприклад, для оцінки роботи муляра можуть бути застосованими наступні критерії: точність, швидкість, економія засобів, безпека для навколишніх, удосконалювання робочих прийомів. Під терміном “заслуги” чи “внесок” можна мати на увазі і робоче місце, і прояв особистих якостей працівника, і оцінку результатів діяльності на основі обраних критеріїв. Хоча оплата за особистий внесок вступає у протиріччя з колективним характером праці, її все ж можна застосовувати для оцінки кваліфікації працівника з огляду, при цьому, на загальний внесок. Колективізм повинний бути ще одним принципом формування системи заохочення до праці.

П'ятий момент полягає в оцінці безробіття у якості не стимулу, а антистимулу. Якщо працівники будуть знати, що збільшення ними продуктивності праці виразиться в звільненні їх самих чи їхніх товаришів, то антистимул переважить. До того, термін існування кожного підприємства визначається лише тривалістю потреби в ньому, тому кожне підприємство існує доти, доки воно необхідне споживачеві. Як тільки потреба в ньому зникне, настане його занепад.

Практика господарської діяльності підприємств нашої країни виробила різноманітні заохочувальні системи для застосування в конкретних виробничих умовах (окремо чи у поєднанні з іншими системами).

1. Системи, що пов'язують рівень основної оплати праці з рівнем виконання показників, що входять до переліку основних норми діяльності працівника. До них відносяться премії за поточні результати роботи. Такі види заохочення є найбільш розповсюдженими як за рівнем охоплення працівників, так і за питомою вагою у сукупному фонді заробітної плати. Вони, як правило, мають чітко окреслені кількісні параметри, що дозволяють контролювати рівень нарахованої заробітної плати зі сторони не лише безпосереднього керівника, але й самого працівника. Більш того, якщо зазначені види заохочення заздалегідь відомі працівнику, це дозволяє йому цілеспрямовано коригувати обсяг матеріальної зацікавленості, індивідуально чи разом з іншими працівниками домагатися такого рівня заробітку, що його (їх) влаштовує.

2. Системи, що пов'язують основну оплату праці з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності й індивідуальних якостей, ставленням до роботи. Це, насамперед, доплати і надбавки стимулюючого характеру: за професійну майстерність; поєднання професій (посад); розширення норм (зон) обслуговування; виконання стабільного чи збільшеного обсягу робіт (послуг) меншою чисельністю працівників.

3. Системи, що пов'язують основну заробітну плату працівника (групи працівників) з досягненнями, що не носять систематичного характеру, загальними колективними результатами роботи протягом певного, як правило, досить тривалого календарного періоду (півріччя, року). Це різноманітні одноразові премії і винагороди, що

виплачуються на окремих підприємствах: за виконання особливо важливих виробничих завдань, за перемогу у виробничому змаганні, за підсумками діяльності підприємства за рік (півріччя, квартал) тощо.

Відмінна риса таких видів заохочення полягає в їхній гнучкості. Вони, як правило, не проявляються в механічному збільшенні заробітної плати. У той же час, при їхньому застосуванні роботодавець жодними зобов'язаннями перед працівниками не зв'язаний. Одноразові заохочення найчастіше викликають позитивну реакцію у працівників і, в кінцевому рахунку, майже завжди окупаються (за винятком, можливо, річної винагороди, яка повинна бути достатньо добре продуманою і організованою, щоб працівник протягом усього року активно працював на високий кінцевий результат).

Для сучасних акціонерних підприємств найбільш адаптованими до перемінних внутрішніх та зовнішніх обставин діяльності є такі системи оплати, що базуються на участі в прибутках і розподілі доходів. Сутність гнучкої системи "участі у прибутках" полягає у тім, що на основі застосування заздалегідь встановленої пропорції формується преміальний фонд, з якого працівники отримують регулярні виплати. Розмір виплат залежить від рівня прибутку, загальних результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства. У випадку застосування системи участі премії виплачуються за досягнення конкретних результатів діяльності підприємства. Нараховуються премії пропорційно до заробітної плати кожного працівника з врахуванням його особистих трудових характеристик: виробничого стажу, кількості зафіксованих запізнь і прогулів, рівня активності раціоналізаторської діяльності тощо. Але ця система має багато недоліків: по-перше, розмір одержуваного підприємством прибутку, отже, величина премій, залежить від значної кількості зовнішніх факторів, що не мають прямого відношення до працівників підприємства; по-друге, для працівників великих підприємств особливо важко оцінити, який внесок зроблено ними у загальний обсяг прибутку. Крім того, збільшення прибутку може визначатись впливом зовнішніх факторів, носити короткостроковий характер. Це означає, що зростання показника прибутковості не завжди є найкращою підставою для збільшення заробітної плати. Справедлива система, крім всього іншого, повинна передбачати також повноцінну участь працівників у ризиках зазнати збитків під впливом дії зовнішніх, таких, що не піддаються контролю менеджерів підприємства, факторів.

Система участі у розподілі доходів передбачає залежність преміальних виплат від таких показників, як продуктивність, якість, економія матеріалів, надійність роботи. У результаті працівник відчуває більш тісний зв'язок результатів роботи і величини особистого доходу.

Отже, система участі у прибутках впливає на ефективність залучення працівників і скорочення рівня плинності кадрів, а друга – на стимулювання підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат.

Поряд з цим, у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі висловлюються різноманітні точки зору стосовно тенденції використання так званого "гнучкого тарифу" у тарифній системі. Його сутність полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду робітників (посад службовців) встановлюється діапазон тарифних ставок та посадових окладів. Це сприяє підвищенню ефективності стимулювання працівників в межах одного й того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації. Класифікуючи всіх працівників підприємства за спорідненими категоріями (робітники, службовці, спеціалісти, керівники), їх потенціали, для врахування особливості психології і фізіології людини, застосовується шкала відношення 1:3. Це означає, що найбільш обдаровані, кваліфіковані, відповідальні працівники однієї категорії в процесі своєї трудової діяльності можуть добитися в три рази більш високої оплати своїх трудових зусиль у порівнянні з менш кваліфікованими.

Таким чином, удосконалення оплати праці на підприємстві матиме вищу ефективність за умови дотримання наступних принципів:

– відповідність заробітної плати ціні робочої сили;

- залежність заробітної плати від кількості і якості праці та від кінцевих результатів роботи підприємства;
- забезпечення переваг в оплаті праці тим працівникам, які роблять найбільший трудовий внесок у виробничі результати підприємства;
- удосконалення тарифної системи та нормування праці;
- відповідальність керівників підприємств за порушення законодавства про оплату праці;
- поєднання індивідуальних інтересів з колективними (за розвитку колективних форм організації праці).

**Висновки.** У процесі ринкових перетворень в економіці України виникла об'єктивна необхідність удосконалення організаційно-економічних методів регулювання заробітної плати та всієї сукупності трудових відносин. Нові форми власності, що утвердилися в суспільстві, вимагають пошуку та апробації інших підходів до підвищення зацікавленості працівників і, передусім, оптимізації систем оплати праці, оскільки її знецінення негативно впливає на використання ресурсу робочої сили працівників, продуктивність праці, ефективність виробництва та інші техніко-економічні показники виробничої сфери та соціального становища населення. Своєчасне і адекватне суспільним потребам внесення змін до системи регулювання заробітної плати сприятиме впорядкуванню відносин у сфері оплати праці, зробить їх справедливими та допоможе уникнути негативних наслідків.

Сутність реформування організації оплати праці на підприємствах різних форм власності сьогодні полягає у переході від організації її формування та використання як частки у доході підприємства до грошового еквіваленту ціни робочої сили. Останній, як такий, що формується на ринку праці, виступає зовнішнім фактором по відношенню до підприємства. При цьому, оцінка результатів прикладання індивідуальних трудових зусиль, по суті, має виступати мірилом ефективності діяльності працівника. Її реальна оцінка сприяє підвищенню мотивації до праці, кращому використанню трудового потенціалу та забезпечує регулювання заробітної плати за ринковими принципами. Передбачається, що наслідком цього має стати, для роботодавців, – поліпшення основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, а для працівників – найбільш повна реалізація здібностей до праці та зростання номінальної заробітної плати.

Серед організаційно-економічних методів регулювання заробітної плати в ринкових умовах важливе місце належить забезпеченню мінімальних гарантій у сфері оплати праці та її захисту від негативних впливів. Враховуючи, що мінімальна заробітна плата (МЗП) є важливим відправним моментом формування ціни робочої сили на ринку праці. Обґрунтовані критерії її визначення повинні отримати адекватне втілення у процесі розгляду економічних і соціальних програм розвитку підприємств та ухваленні законів і нормативних документів.

Укладені трудові контракти пов'язують заробітну плату з кінцевими результатами діяльності підприємства, адже створюють можливості для врахування особистих якостей працівників, специфіки їх професії. В підсумку, вони підвищують відповідальність за доручену працівникові справу. На відміну від попередніх трудових угод, відбувається розширення предмету трудового договору, конкретизується поелементна характеристика усіх оплачуваних вимог до працівника, визначаються конкретні результати діяльності.

Досвід ринкових перетворень свідчить, що для створення дієвої мотивації праці на постійній основі та у довгостроковій перспективі недостатньо регулювання оплати праці лише за принципом визначення ціни робочої сили. Важливо забезпечити реалізацію таких підходів, які б комплексно враховували всю сукупність ринкових, мікроекономічних, інституціонально-правових факторів. У підсумку вони складають таку систему регулювання заробітної плати, за допомогою якої регулюються відносини

у сфері оплати не лише на ринку праці, але і на підприємстві, максимально повно реалізується ринкова сутність оплати праці.

## Список літератури

1. Про оплату праці. Закон України №144/95-ВР зі змінами та доповненнями. Режим доступу: <http://www.profiwins.com.ua/uk/legislation/laws/95.html>.
2. Кодекс Законів про працю України. Верховна Рада УРСР. Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 №322-VIII, поточна редакція – Редакція від 13.06.2012, підстава 4711–17. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць / Відп. ред. Д.П. Богиня. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. – 188 с.
4. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: монографія / За ред. Е.М. Лібанової. – К.: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 383 с.
5. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. – М.: Экономика, 2009. – 704 с.
6. Шевченко Л.С. Соціальні ризики та соціальна безпека праці: монографія / Л.С. Шевченко. – Харків: Право, 2009. – 280 с.
7. Новак І. Захист заробітної плати у випадку неплатоспроможності роботодавця / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2011. – №3. – С. 10-13.

*А. Семенов, А. Закаблук*

### **Усовершенствование организации оплаты труда в акционерных обществах**

Рассмотрено современное состояние организации оплаты труда в акционерных обществах. Обосновывается точка зрения, согласно которой для современной экономики в большей степени подходит система оплаты труда, которая базируется на участии в прибылях и распределении доходов. Сущность гибкой системы “участие в прибылях” заключается в том, что за счет заранее установленной части прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты.

*Semenov A., A. Zakabluk*

### **Improvement of the organization of compensation in joint-stock companies**

The current state of the organization of compensation in joint-stock companies is considered. The system of compensation which is based on participation in profits and distribution of the income more is suitable for modern economy. Essence of flexible system of compensation “participation in profits” that at the expense of in advance established part of profit the bonus fund from which workers receive regular payments is formed.

Одержано 19.09.12