

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF PERSONNEL EVALUATION AND STIMULATION OF THE MODERN ENTERPRISE

**Пакуліна А.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

**Шевченко Д.О.**

студент,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

**Пакуліна Г.С.**

студентка,

Український державний університет залізничного транспорту

*У статті обґрунтовано, що шлях до ефективного менеджменту організації та управління працівниками лежить через розуміння його мотивації. Тільки за умови знання про те, що рухає людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів оцінювання та стимулювання персоналу підприємства. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду оцінювання та стимулювання трудової діяльності сприяє розробленню пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання праці. Одним з головних завдань апарату управління підприємством сьогодні є створення такої системи оцінювання та стимулювання персоналу, яка б давала змогу встановлювати тісну залежність оплати праці від зростання якості послуг підприємства та їх обсягів, зниження витрат збуту.*

**Ключові слова:** стимулювання, оцінювання персоналу, механізм управління, ефективний розвиток, підприємство.

*В статье обосновано, что путь к эффективному менеджменту организации и управления работниками лежит через понимание его мотивации. Только при условии знания о том, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов оценивания и стимулирования персонала предприятия. Анализ зарубежного и отечественного опыта оценивания и стимулирования трудовой деятельности способствует разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования труда. Одним из главных заданий аппарата управления предприятием сегодня является создание такой системы оценивания и стимулирования персонала, которая бы позволяла устанавливать тесную зависимость оплаты труда от роста качества услуг предприятия и их объемов, снижения издержек сбыта.*

**Ключевые слова:** стимулирование, оценивание персонала, механизм управления, эффективное развитие, предприятие.

*The authors of the article proved that the way to effective management of the organization and management of employees lies through the understanding of staff motivation. It is necessary to identify what motivates the employee, what motivates the activity and what motives underlie the actions of the staff. This analysis contributes to the formation of an effective system of forms and methods of evaluation and stimulation of the company's personnel. Analysis of foreign and domestic experience of evaluation and stimulation of labor activity contributes to the development of proposals to improve the system of staff incentives. One of the main tasks of the company's management today is to create a rational system of evaluation and stimulation of personnel. This system makes it possible to establish a close dependence of wages on the growth of the quality and volume of services of the enterprise and the reduction of sales costs.*

**Key words:** stimulation, personnel evaluation, management mechanism, effective development, enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України актуалізує дослідження проблем оцінювання та стимулювання ефектив-

ної роботи колективів підприємств, вимагає створення системи регулювання виробництва з використанням ринкових важелів та стиму-

лів. Необхідно перетворити систему економічного стимулювання на найважливіший засіб регулювання економіки, підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємств і праці окремих працівників. Нині під час наймання робочої сили та стимулювання її праці спостерігаються істотні, часто недостатньо обґрунтовані відмінності у формах, методах та рівнях стимулювання між різними категоріями працівників, що знижує результативність управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Широке коло питань щодо стимулювання праці знайшло своє відображення в роботах вітчизняних та закордонних економістів, таких як Л.В. Алекперова [1], Д.П. Богиня [2], О.А. Грішнова [2], С.Ф. Горбань [3], І.З. Должанський [4], А.М. Колот [5], В.М. Нижник [6], С.Л. Пакулін [7; 8], О.А. Харун [6], Н.М. Шмиголь [9], Л.А. Янковська [10], С.В. Яшник [11].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розвиток ринкових відносин поставив на порядок денний низку нових проблем, пов'язаних з удосконалюванням організаційно-економічних механізмів стимулювання ефективної роботи робітників підприємств, що потребують проведення спеціальних наукових досліджень. Поняття стимулювання тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені складним періодом в економіці України, висувають нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання та розміщення кадрів, але й формування нової свідомості, менталітету, а отже, методів стимулювання. Нині основним мотивуючим фактором працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість роботи в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою. Актуальність і складний характер розглянутих явищ є підставою вибору теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних засад оцінювання та стимулювання персоналу підприємства, а також розроблення на цій основі заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу в динамічних трансформаційних умовах ринкової економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині найважливішою умовою реалізації стратегії розвитку підприємств, зміцнення їх ринкових позицій є створення ефективного механізму стимулювання роботи трудових колективів. Однією з основних причин розвитку інфляційних процесів та посилення незбалансованості на споживчому ринку є невідповідне зростання грошових доходів населення порівняно зі збільшенням випуску продукції. Така невідповідність є наслідком наявного функціо-

нування недосконалої системи стимулювання трудової діяльності, що склалась переважно в умовах екстенсивного розвитку економіки, що багато в чому не відповідає реаліям перехідного періоду.

Система економічних важелів і стимулів може виникнути лише як результат цілеспрямованої діяльності наукових установ, господарських органів та трудових колективів. Найважливішим її етапом є теоретичне розроблення питань сутності, змісту, форм і методів економічної мотивації, співвідношення їх з найважливішими організаційно-економічними формами господарювання, об'єктивної логіки побудови стимулюючих систем тощо. Щоби з'ясувати причини термінологічних та значеневих розходжень із досліджуваної проблеми, доцільно розібратися щодо понятійного апарату, виявити те, що необхідно для опису пропонуваної концепції посилення стимулюючої функції оплати праці.

В основі безлічі суспільних зв'язків (відносин) лежать відносини з виробництва та присвоєння матеріальних благ, а саме виробничі відносини. Виробничі відносини функціонують і складаються незалежно від волі та свідомості людей, вони є об'єктивними. Ці відносини, перебуваючи «поза» суб'єктом, є й не можуть не бути спонукальним мотивом його практичних дій, перш ніж вони не пройдуть через його свідомість.

Об'єктивне виробниче ставлення, відбиваючись у свідомості людини, спонукаючи її до діяльності, приймає безпосередню форму інтересу. Власне, інтерес є тим, що спонукає людину до діяльності. Економічні відносини кожного суспільства є виявом насамперед інтересів. Поза економічними інтересами виробничі відносини втрачають своє значення. У безперервній заміні одних потреб іншими складається життя, існування, відтворення, розвиток людини. Саме економічні інтереси є рушійною силою її дій, що змушує вступати у відносини з іншими людьми, визначає лінію поведінки в різних обставинах.

Викликання у виробника потреби є інтересом до виробництва заради задоволення цієї потреби. Тут позначений відповідний логічний момент зв'язку між інтересами й потребами. Поява інтересу як результату акту споживання (задоволення потреби) опосередкована виробництвом, безперервне поновлення якого настільки ж постійно відтворює інтерес. Одночасно інтерес до задоволення потреби робить об'єктивно необхідним виробництво. Отже, інтерес і потреба ніби безупинно міняються місцями, обумовлюючи один одного, створюючи взаємну основу їх буття.

Для розгляду взаємозв'язку потреби, інтересу, зацікавленості, стимулу сформулюємо ці поняття. Потреба – це нестаток у людей визначених видів продукції, послуг, що прийняв специфічну форму щодо культурного рівня та особистості індивіда. Інтерес – це предмет

зацікавленості, бажання та спонукальних мотивів дій економічних суб'єктів. Виділяють матеріальні, духовні, грошові, майнові інтереси, а також інтереси людини, соціальної групи, фірми, галузі, регіону, колективів, національні. Зацікавленість – це виявлений інтерес. Стимул – це спонукання до дії, спонукальна причина.

У реальному функціонуванні внутрішньо субординованої системи суспільних, корпоративних (колективних) та особистих інтересів їхнє сполучення опосередковується елементами суперечливості. З метою узгодження особистих та колективних інтересів із загальнонародними з огляду на те, що в дійсності інтереси та властиві їм протиріччя виявляються в зацікавленості, потрібен інструмент, за допомогою якого можна впливати на носіїв інтересу (колектив, працівник). Цей інструмент не може вибиратися довільно. Він повинен пов'язувати зацікавленість із задоволенням потреб, а отже, і реалізацію інтересів (зацікавленості). Таким інструментом є стимул. Наприклад, заробітна плата як стимул є економічною категорією та виражає відносини між суспільством, колективом та працівником щодо участі останніх у суспільному виробництві та розподілі його результатів.

Але заробітна плата ще не є засобом задоволення потреб. Вона є в досліджуваному аспекті економічним стимулом, що в рамках відтворювального циклу функціонує у сфері застосування праці. Саме тут виявляється її стимулююча функція. Одержуючи заробітну плату залежно від ступеня участі в суспільно корисній праці, її результатів, працівники (колективи), тобто носії особистих та колективних інтересів, реалізують останні через особисту та колективну зацікавленість. Отже, заробітна плата, будучи за своєю сутністю економічним стимулом, виражає відносини між суспільством, корпорацією (колективом) та працівниками щодо оплати праці та її результатів. Одночасно заробітна плата має «дозволене навантаження» щодо подолання суперечливості в системі інтересів, спрямовуючи особисті та колективні інтереси в напрям загальнонародних. Це означає, що економічний стимул не просто спонукає до дії, а впливає на працівника, колектив, внаслідок чого з'являється спільність інтересів [8].

На нашу думку, найбільш повно та виважено взаємозв'язок економічних стимулів з іншими економічними категоріями, притаманними ринковій економіці, виражається такою формулою: потреби – інтереси – мотиви – стимули – зацікавленість.

Аналіз закордонного та вітчизняного досвіду стимулювання трудової діяльності показує, що прагнення до високоефективної діяльності підсилюється за ступенем поліпшення можливості реалізації доходів, полегшення праці, підвищення її змістовності, скорочення її тривалості тощо. Велике значення мають соціально-психологічні фактори, а саме трудове виховання, роз-

ширення самоврядування, моральний вплив. Однак їхня дія ефективна лише за наявності організованого належним чином економічного стимулювання праці. Воно може бути представлене як організоване використання сукупності нормативних актів, що регулюють порядок і пропорції розподілу матеріальних благ між учасниками суспільного виробництва. Зазначена сукупність і є системою економічного стимулювання праці. Як і будь-яка інша система, вона є безліччю елементів з відносинами та зв'язками між ними, що утворюють цілісність [7, с. 4].

Для організації економічного стимулювання на будь-якому ієрархічному рівні господарювання потрібно визначити об'єкт і суб'єкт активізації; сформулювати її принципи, адекватні етапу господарчого розвитку; визначити глобальну й локальну мету стимулювання та її конкретне економічне вираження щодо умов функціонування та специфіки активізованого об'єкта; відібрати та пов'язати одна з одною діючі системи стимулювання, а також визначити пропорцію, у якій вони повинні впливати на загальний розмір винагороди за працю; знайти критерії, на основі яких можна оцінити діяльність об'єкта; встановити джерело заохочення, його об'єктивну економічну межу, граничну частку економічного ефекту, виділювану об'єкту; побудувати систему (механізм) стимулювання, що забезпечує кількісну залежність розміру винагороди від показників діяльності. Усе це виражається в конкретних економічних поняттях, показниках, величинах та складає найважливіші елементи системи економічного стимулювання.

У процесі формування ринкових відносин в економіці функція стимулювання все більше децентралізується: право визначати умови та ступінь заохочення колективів підприємств, цехів, відділів, служб, бригад, індивідів частіше надається корпораціям, міністерствам, промислово-господарчим комплексам, підприємствам, дочірнім фірмам та філіям. Будь-яка ланка, проміжна між виконавцем, робочим місцем та організацією, стала виступати і як об'єкт, і як суб'єкт стимулювання, тобто не тільки охоплюється системою стимулювання, але й сама частково організує стимулювання нижчестоящих ланок. За таких умов необхідно чіткіше сформулювати принципи побудови системи, уточнити її зміст, перевірити аргументи, використовувані під час добору цих принципів.

Цільовою функцією системи економічного стимулювання є створення таких економічних умов, за яких характер трудової діяльності стимульованих об'єктів (працівника, бригади, ділянки, цеху, підприємства, об'єднання тощо) цілком відповідав би умовам інтенсифікації суспільного виробництва. На цьому рівні стимулювання виступає, з одного боку, як акція, що реалізує внутрішній зміст виробничих відносин, а з іншого боку, як державне регулювання з

метою створення умов, за яких кожен працівник і колектив прагнули би прийняти потрібні суспільству рішення.

Система стимулювання є основним елементом механізму господарювання. Господарський механізм як організаційно-економічне поняття є сукупністю господарських форм (важелів, стимулів, адміністративно-організаційних та непрямих прийомів і методів), що дають змогу активно впливати на відтворювальні процеси на різних рівнях керівництва економікою з метою успішного розв'язання економічних та соціальних задач. Взаємозалежне функціонування господарських форм забезпечує цілісність господарського механізму як системи, збереження його властивостей щодо зовнішніх та внутрішніх впливів. Інакше кажучи, господарський механізм є не механічним сполученням окремих елементів, а їхньою діалектичною єдністю, що постійно розвивається.

Причинно-наслідкові зв'язки безлічі економічних процесів переплітаються, виявляється їхня обумовленість один одним.

Відповідно до мотиваційної теорії чекання, що має поширення на Заході, людина спрямовує свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли впевнена у великій імовірності задоволення за рахунок цього своїх потреб або досягнення мети. Мотивація є функцією фактору чекання «витрати праці – результати», чекання «результати – винагорода» і валентності (тобто відносного ступеня задоволення). Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять в те, що їхні зусилля обов'язково дадуть їм змогу досягти мети та приведуть до одержання особливо коштовної винагороди. Мотивація слабшає, якщо ймовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

В рамках теорії справедливості передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють відношення винагороди до витрачених зусиль та порівнюють її з тією, що, як вони вважають, одержали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їхніми оцінками, винагорода приводить до виникнення психологічної напруги. Загалом якщо людина вважає свою працю недооціненою, то вона буде зменшувати затрачувані зусилля. Якщо ж вона вважає свою працю переоціненою, то вона, навпаки, залишить обсяг зусиль на колишньому рівні або навіть збільшить його.

Модель Портера-Лоулера, що одержала нині широку підтримку, ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, чекань та сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результативність праці робітника залежить від прикладених ним зусиль, його характерних рис і можливостей, а також оцінювання ним своєї ролі. Обсяг затрачуваних зусиль залежить від оцінювання працівником цінності винагороди та впевненості в тому, що вона буде отримана.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера результативність праці породжує задоволеність, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин.

Відповідно до сучасних теорій менеджменту та мотивації роль оплати, що активізує роботу працівників підприємств, може бути представлена в такий спосіб (рис. 1).

Відповідно до рис. 1 результати, досягнуті працівником, залежать від трьох змінних, а саме витрачених зусиль (3), здібностей і характерних рис людини (4), усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5). Рівень затрачуваних зусиль залежить від величини оплати праці (1) й того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль та можливою оплатою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішні винагороди (7а), такі як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги, оплата праці.

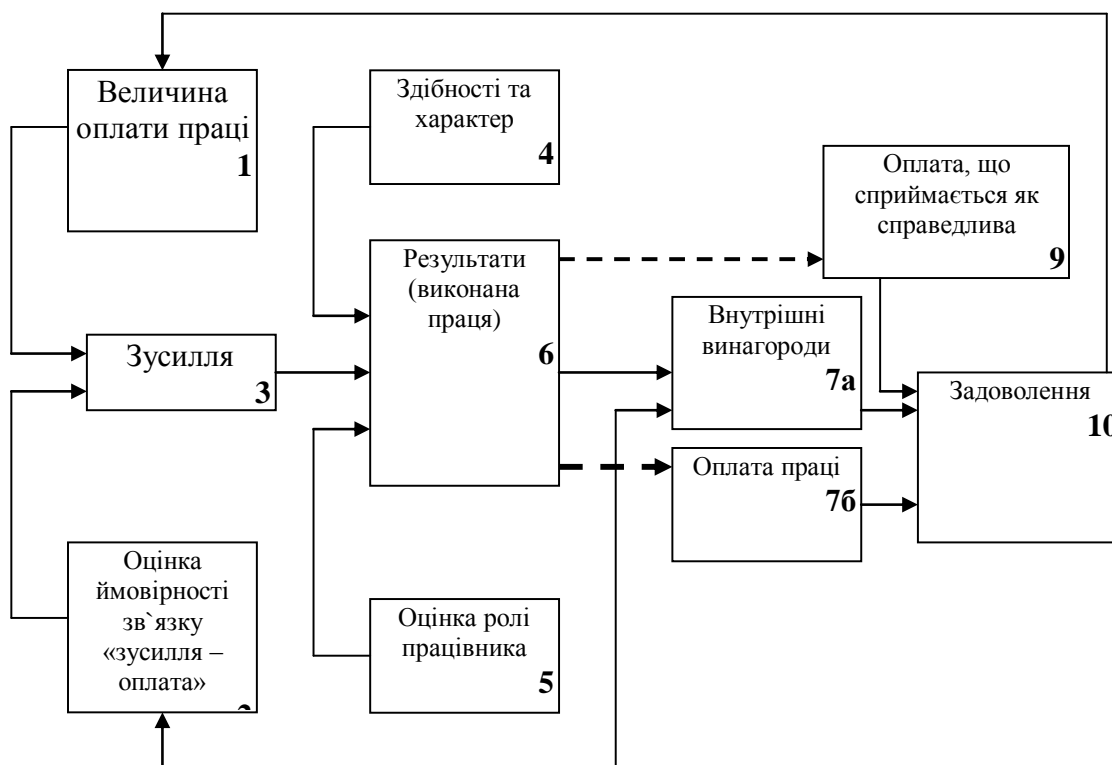
Пунктирна лінія між результативністю й оплатою праці означає, що може існувати зв'язок між результативністю якого-небудь співробітника та його оплатою праці. Пунктирна лінія між результативністю й оплатою праці, яка сприймається як справедлива (9), використана для того, щоби показати, що, відповідно до теорії справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості оплати праці. Задоволення (10) є мірилом того, наскільки цінна оплата праці насправді (9). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

З переходом від адміністративно-командної системи до ринкових умов господарювання істотно змінюється роль оплати праці в розвитку економіки, а особливо її відтворювальна та стимулююча функції.

У ринковій економіці величина зарплати визначається вартістю робочої сили, а саме вартістю життєвих засобів, необхідних для повноцінного відтворення робочої сили. В Україні зарплата значно нижче, ніж у країнах з розвинутою ринковою економікою. Необхідна глибока структурна реформа заробітної плати, в рамках якої був би здійснений перехід до моделі оплати, орієнтованої на високу ціну робочої сили та низьку частку безкоштовних соціальних послуг для працівників. Для цього необхідно:

– підвищити так звану мінімальну зарплату до рівня, що забезпечує гідне безбідне життя; згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП), мінімальна зарплата повинна складати не менше 60% середньої по країні заробітної плати; в Україні мінімальна зарплата не виконує свого економічного (відтворювального) призначення та служить не більш ніж лічильною одиницею для визначення величини всіляких штрафів, внесків, дотацій тощо;

– послідовно й неухильно проводити індексацію зарплати відповідно до темпу зростання споживчих цін;



**Рис. 1. Модель взаємозалежності оплати праці, її результатів та задоволення працівника**

*Джерело: розроблено авторами*

– скасувати надмірні міжгалузеві розходження в оплаті праці, не обумовлені розходженнями умов праці та витрат на підготовку кадрів; так, у 2017 р. середньомісячна зарплата працівників у сільському господарстві, суспільному харчуванні, побутовому обслуговуванні населення, охороні здоров'я, соціальному забезпеченні, освіті, культурі, мистецтві значно поступалася зарплаті у сфері фінансування, кредитування та страхування. Ці та подібні розходження в оплаті праці обумовлені не факторами, що впливають на вартість робочої сили (умови, інтенсивність праці, витрати на підготовку кадрів тощо), а можливостями формування фонду оплати праці.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду оцінювання та стимулювання трудової діяльності сприяє розробленню пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання праці. Найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду такі.

1) Повсюдне використання тарифної системи як інструмента диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворювальних чинників, так і функції відтворення здатності до праці та підви-

щення її результативності. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які модифікуються на рівні фірм.

2) Переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях. Погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другою, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи.

3) Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході – це повсюдне поширення заохочення нововведень. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння та випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

4) Стіяка тенденція до індивідуалізації заробітної плати з огляду на оцінювання конкретних заслуг працівника. Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це намагання якомога повнішого врахування як індивідуальних результатів праці, так і особистих ділових якостей, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень, а головне, якість роботи.

5) Стратегія залучення та партнерства. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, безоплатну передачу акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайовою участю працівників, накопичення коштів на спеціальних рахунках. Згідно з оцінкою фахівців західних фірм запровадження таких форм матеріального стимулювання сприяє формуванню в персоналі підприємницького мислення, зацікавленості в розвитку фірми, залученню до процесу прийняття рішень.

6) Стимулювання наданням різних пільг, що відповідають потребам працівників та стилю їх життя. Це сприяє залученню кваліфікованих кадрів та їх закріпленню на підприємстві (наприклад, стимулювання вільним часом, надання оплачуваної відпустки для підвищення кваліфікації, безоплатне підвищення кваліфікації, довгострокова відпустка для зайняття іншим видом діяльності (бізнесом)).

Сьогодні в розвинутих країнах застосовують різноманітні системи оплати, з яких доцільно запозичити відповідні риси для застосування їх на підприємствах нашої країни (табл. 1).

Отже, основою організації оплати праці є тарифна система, яка є сукупністю нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці.

Тарифна система оплати праці включає тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки й доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Розрізняють дві основні форми заробітної плати, а саме погодинну й відрядну.

Під час вибору чи розроблення конкретної системи заробітної плати потрібно ретельно враховувати внутрішньовиробничі умови.

Останнім часом набувають поширення так звані безтарифні моделі організації оплати праці. Шляхом їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової мотивації працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи загалом.

**Висновки.** Сучасний етап економічного розвитку України вимагає вирішення практичних завдань об'єктивної оцінки ефективної системи стимулювання персоналу підприємства шляхом застосування нових методів мотивації праці, які б дали змогу підвищити економічну зацікавленість працівників в продуктивній та якісній роботі. Але наукове опрацювання цього завдання залишається недостатнім, тому потребує подальших наукових досліджень.

Шлях до ефективного менеджменту організації та управління працівниками лежить через розуміння його мотивації. Тільки за умови зна-

ння про те, що рухає людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів оцінювання та стимулювання персоналу підприємства.

Економічне стимулювання – це спонукання, використання матеріальних стимулів, що сприяють тому, щоби працівники поводитися бажано образом до вигоди та в інтересах осіб, що застосовують стимулювання. Для того щоби система стимулювання праці була ефективною, необхідні такі умови, як взаємозв'язок оплати та всього механізму стимулювання праці з кінцевими результатами роботи, зокрема ефективністю використання матеріально-технічних, сировинних або інформаційних ресурсів; поширення цього принципу на рівень окремих підрозділів підприємств, кожного працівника; демократизація системи оплати праці; подолання зрівняльності в оплаті праці між працівниками різної кваліфікації, а саме робітниками, фахівцями та керівниками; збільшення співвідношення між крайніми розрядами, прагнення до однакової оплати праці представників тих самих професій, що виконують роботу однакової складності; впровадження персональних окладів для працівників, що виконують особливо складні роботи; широке використання надбавок, знижок до зарплати залежно від підсумків діяльності; сполучення фіксованої оплати праці із заохочувальною за синхронізації дій знижок та надбавок до зарплати за результатами праці.

Недосконалість механізму стимулювання праці породила цілу низку негативних тенденцій, зокрема оплата не відповідає кількості та якості праці; часто нараховування заробітної плати випереджають ступінь праці; має місце встановлення «зверху» недостатньо обґрунтованих тарифних ставок і посадових окладів, тобто відображення лише «інтересів суспільства»; гарантії партнерства переважно відсутні.

Формування на будь-якому підприємстві дієвої системи оцінювання та аналізування трудового потенціалу є складним і тривалим процесом, адже під час дослідження наявних та потенційних можливостей персоналу підприємства слід враховувати не лише реалізовані в процесі праці особистісні показники працівників (знання, вміння, здібності тощо), але й потенційні внутрішні приховані резерви, які не були реалізовані в процесі трудової діяльності через відсутність певних об'єктивних чи суб'єктивних причин. За своїм змістом «трудова потенція підприємства» відображає максимальну реалізацію наявних та майбутніх можливостей підприємства, тому закономірно завжди перевищує фактичні результати господарської діяльності. Діагностика (вимірювання) трудового потенціалу підприємства, окремих груп працівників чи індивідуальних трудових потенціалів дає змогу встановити відповідність чи невідповідність певних критеріїв потребам підприємства.

**Характеристика сучасних систем оплати праці**

<b>Система</b>	<b>Основні риси</b>
Система контролю денного виробітку	В її межах годинну тарифну ставку переглядають один раз на квартал або раз на півроку, підвищуючи чи знижуючи її залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.
Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації	Основу становить кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.
Система оплати праці з урахуванням заслуг	Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних та особистих якостей працівника.
Система Хелсі	Заробіток складається з двох частин: першу визначають фіксована погодинна ставка й фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7).
Система Бедо	Кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник, окрім основної зарплати, одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, та 1/60 погодинної ставки.
Система Роурена	На виконання роботи встановлюється певна норма часу, гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норму. Винагорода становить частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці.
Система Варта з вібрующим розподілом	Вона не гарантує збереження тарифної ставки за перевиконання норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного й фактичного часу.
Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче за нормативну величину, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи.
Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелу, Кнаппеля тощо)	Відрізняються коефіцієнтами корегування ставки за підвищення рівня виконання норм. За зміни виконання від 67–75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 2025% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1–1,25%.
Система Раккера	Передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років.
Система «Умпротейр»	Передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці.

*Джерело: розроблено авторами*

Сформовані в результаті діагностики висновки є інформаційним підґрунтям для управління трудовим потенціалом підприємства.

Трудовий потенціал підприємства формується із сукупності трудових потенціалів його працівників та окремої складової, що виникає внаслідок їх взаємодії в межах окремих груп чи усього колективу та дає змогу генерувати колективну складову трудового потенціалу підприємства, під якою слід розуміти переваги колективу, що використовуються або можуть бути використані для досягнення цілей підприємства внаслідок оптимальної взаємодії, взаємодопомоги колективу загалом. Доведено, що величина цієї складової дорівнює синергетич-

ному ефекту, що утворюється внаслідок виникнення адміністративної, функціональної, структурної синергії. Виділення в роботі зазначених видів необхідне для диференціації їх проявів та можливостей впливу на них у подальшому управлінні. У роботі побудовано структурну схему трудового потенціалу, що включає дію синергетичного ефекту.

Одним з головних завдань апарату управління підприємством сьогодні є створення такої системи оцінювання та стимулювання персоналу, яка б давала змогу встановлювати тісну залежність оплати праці від зростання якості послуг підприємства та їх обсягів, зниження витрат збуту.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Алекперова Л.В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств. Інноваційна економіка. 2012. Вип. 12 (38). С. 174–177.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ: Знання-Прес, 2012. 313 с.
3. Горбань С.Ф. Діагностика мотивації праці персоналу на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. Вип. 1. Т. 1. С. 69–74.
4. Должанський І.З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. Академічний огляд. 2013. № 1 (38) С. 76–81.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2013. 340 с.
6. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
7. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Стимулювання праці: недоліки та шляхи удосконалення. Kluczowe aspekty naukowej dzialalnosci –2010: materialy V Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji (7–15 stycznia 2010 r.). Vol. 7. Ekonomiczne nauki. Przemysł: Nauka i studia, 2010. S. 3–5.
8. Пакулін С.Л. Використання мотиваційних важелів підвищення ефективності функціонування підприємств регіону. Traektoriâ Nauki. 2016. № 2 (7). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/49>.
9. Шмиголь Н.М., Монастирська Д.С., Антонюк А.А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. Держава та регіони. 2016. № 2 (89). С. 71–75.
10. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9. С. 200–203.
11. Яшник С.В. Мотивація трудової діяльності в системі управління як наукова категорія. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2009. Вип. 137. С. 128–134.