

- особам, які одружуються, – тривалістю до 10 календарних днів;
  - працівникам для догляду за хворим рідним по крові або по шлюбу, який за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, тривалістю, визначеною у медичному висновку, але не більше 30 календарних днів;
  - сумісникам – на термін до закінчення відпустки за основним місцем роботи;
  - ветеранам праці – тривалістю до 14 календарних днів щорічно;
  - працівникам, які не використали за попереднім місцем роботи щорічну основну та додаткові відпустки повністю або частково і одержали за них грошову компенсацію, – тривалістю до 24 календарних днів у перший рік роботи на даному підприємстві до настання шестимісячного терміну безперервної роботи;
  - працівникам, діти яких у віці до 18 років вступають до навчальних закладів, розташованих в іншій місцевості, тривалістю 12 календарних днів;
  - працівникам на період проведення антитерористичної операції у відповідному населеному пункті з урахуванням часу, необхідного для повернення до місця роботи, але не більш як сім календарних днів після прийняття рішення про припинення антитерористичної операції [1].
- Також працівникові може бути надана відпустка без збереження заробітної плати за згодою сторін на термін, обумовлений угодою між працівником та власником або уповноваженим ним органом, але не більше 15 календарних днів на рік.

### Висновки

Отже, відпустка в Україні може надаватися п'яти різних видів: щорічна основна, додаткова, соціальна, творча та відпустка без збереження заробітної плати. Кількість днів щорічної основної та додаткової відпусток визначається залежно від професії робітника (список професій наведено у декількох постановках КМУ), а також від критеріїв надання соціальної відпустки. Також працівникові може бути надана відпустка без збереження заробітної плати за згодою сторін на термін. Заробітна плата працівникам за час відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до її початку. Порядок обчислення заробітної плати працівникам за час відпустки встановлюється Кабінетом Міністрів України.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про відпустки» №505/96 від 15.11.1996.
2. Законом України «Про державну допомогу сім'ям з дітьми» №2812–XII від 21.11.1992.
3. Кодекс законів про працю України №322–VIII від 10.12.1971.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 №1290 «Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці» <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-%D0%BF>
5. Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» №3551–XII від 22.10.1993.
6. Електронне видання <http://www.kadrovik.ua/>

К.М. ШЕВЧЕНКО,

аспірант, Українська інженерно-педагогічна академія

## Забезпечення зацікавленості персоналу підприємств у ефективному використанні витрат на працю

*Визначено, як основний принцип формування мотиваційного механізму стимулювання праці, забезпечення кількісно визначеного балансу соціально-економічних інтересів бізнесу і персоналу підприємств. Рекомендовані шляхи вдосконалення методів розрахунку заробітної плати, які застосовані у ПАТ «АЗОКМ».*

**Ключові слова:** баланс, інтереси, мотивація, взаємозалежність, економічний потенціал, ефективність зарплати.

К.Н. ШЕВЧЕНКО,

аспірант, Украинская инженерно-педагогическая академия

## Обеспечение заинтересованности персонала предприятий в эффективном использовании затрат на труд

*Определен как основной принцип формирования мотивационного механизма стимулирования труда, обеспечения количественно определенного баланса социально-экономических интересов бизнеса и персонала предприятий. Рекомендованы пути совершенствования методов расчета заработной платы, которые применяются в ПАО «АЗОЦМ».*

**Ключевые слова:** баланс, интересы, мотивация, взаимозависимость, экономический потенциал, эффективность зарплат.

К. SHEVCHENKO,

graduate, Ukrainian Engineering Pedagogical Academy

## Engaging staff in effective use of labor costs

*Defined as the main principle of formation of the motivational mechanism of stimulation of labor, quantitatively ensure a certain balance socio-economic interests of the business and staff. Recommended ways of improving the methods of calculation of wages that are applicable.*

**Keywords:** balance, interests, motivation, interdependence, economic potential, efficiency wages.

**Постановка проблеми.** Досвід останніх років у світовій економіці свідчить про зростаючі тенденції у забезпеченні заці-

кавленості персоналу підприємств не тільки у підвищенні рівня оплати найманій праці, а й у більш ефективному використанні

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

витрат підприємців на працю. Зокрема, ці тенденції спрямовані на усунення соціальних протиріч в ринковому виробництві між власниками людського потенціалу, тобто найманими працівниками, і засобів виробництва, тобто роботодавцями з приводу особистого розподілу і присвоєння результатів виробництва.

Підставою для осмислення необхідності забезпечення рівноваги соціально-економічних інтересів бізнесу і найманої праці чим далі, тим більше стають переваги гармонійних суспільних відносин у виробничій сфері, ніж ворожнечі соціальні протиріччя, які стримують виробничі можливості і розвиток економіки підприємств. Саме такі підвалини потрібні як передумови формування і розвитку мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу підприємств і ефективності бізнесу, як джерела щодо задоволення виробничих і особистих соціально-економічних потреб виробників.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Як відомо з публікацій в економічній сфері, більшість наукових праць присвячена забезпеченню економічного потенціалу підприємств, що створює передумови підвищення ефективності і конкурентоспроможності виробництва. Та надто мало наукових праць, в яких би висвітлювались комплексно та поєднано питання розвитку зацікавленості в успіху бізнесу не тільки роботодавців, а і найманих працівників. Тому, як свідчить життя, саме така зацікавленість за всю історію виробництва до сьогодні є проблематичною.

Звичайно, відомі наукові праці відносно мотиваційних процесів таких класиків економічної науки, як А. Маслоу, Л. Портер, Ф. Герцберг, В. Врум, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд і ін., які здебільшого розглядали мотивацію праці найманих працівників, не зачіпаючи зацікавленості роботодавців в забезпеченні соціально визначених потреб найманих працівників, як передумови досягнення економічних успіхів виробництва. Недостить ґрунтовно розглянуто цей аспект проблеми мотивації виробництва і в працях відомих вітчизняних і російських вчених, таких як Е. Лібанова, А. Колот, О. Грішнова, Д. Богиня, О. Єськов, М. Білопольський, В. Бобков, Р. Колоцова, М. Волгін, В. Роїк, Б. Генкін, Ю. Кокін, Р. Яковлев і ін., які зробили свій внесок у розвиток теорії мотивації.

Тому **метою статті** є критичний огляд досвіду вітчизняних машинобудівних підприємств у розвитку мотиваційного механізму і напрямів його удосконалення на прикладі Артемівського заводу з обробки кольорових металів ПАТ «АЗОКМ».

**Виклад основного матеріалу.** Результати наших досліджень наводять на думку, що методологічну основу формування мотиваційного механізму повинно складати дотримання балансу соціально-економічних інтересів, найманої і підприємницької праці, на яких ґрунтуються принципи цього механізму. Тому методи кількісної його оцінки спотворюються такими економічними категоріями як міра праці і міра споживання. Перша з них на робочому місці виражається нормою праці, друга – рівнем мінімальної заробітної плати, еквівалентним вартості робочої сили. В цій взаємозалежності виникають передумови соціальної відповідальності бізнесу перед найманою працею і навпаки, найманої праці перед бізнесом у сфері виробництва матеріальних благ та їх соціально визначеного розподілу.

На таких принципах виникає базис формування відтворювального рівня оплати праці, на основі якого виникає мотиваційна побудова стимулювання понаднормованої праці і ефективності бізнесу.

На практиці основний принцип формування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу підприємств і ефективності бізнесу в їх взаємозалежності може бути виражений у вигляді балансу соціально-економічних інтересів найманої і підприємницької праці або їх рівноваги. Цей процес можна простежити на прикладі удосконалення мотиваційної системи у приватному акціонерному товаристві «Артемівському заводі з обробки кольорових металів» (ПАТ «АЗОКМ»). Зокрема, на цьому заводі налагоджено випуск деталей для машинобудівної галузі з кольорових металів.

Кількісне вираження взаємозалежності соціальних та економічних показників на заводі як передумови формування мотиваційного механізму стимулювання праці і ефективності бізнесу, стає можливим прослідкувати за показниками табл. 1.

Взаємозв'язок і взаємозалежність у мотиваційній системі між соціальним і економічним забезпеченням праці та вироб-

**Таблиця 1. Динаміка зміни соціально-економічних показників ПАТ «АЗОКМ» у 2011–2013 роках**

Показники	Рівень показників по роках			2013 до 2011, %
	2011	2012	2013	
<b>Економічні показники</b>				
1. Реалізована продукція, млн. грн.	1159,30	2002,05	2008,77	173,27
2. Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	1044,64	1772,82	1767,72	169,22
3. Валовий прибуток, млн. грн.	114,66	229,23	241,05	210,23
4. Продуктивність праці одного працівника ПВП, тис. грн./особа	273,70	403,83	545,49	199,30
<b>Соціальні показники</b>				
1. Середньомісячна зарплата, грн./особа	2415,00	3007,00	3717,00	153,91
2. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	515,00	203,00	489,00	94,95
3. Фонд оплати праці ПВП, млн. грн.	66,00	82,12	85,22	129,12
<b>Аналітичні показники</b>				
1. Частка заробітної плати в реалізованій продукції, %	5,69	4,10	4,24	74,52
2. Індекс зростання середньомісячної зарплати	1,11	1,24	1,24	X
3. Індекс зростання продуктивності праці	1,32	1,47	1,35	X
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,90	0,88	0,88	97,78
5. Індекс співвідношення валового прибутку до фонду заробітної плати	2,19	2,79	2,83	129,22

х) Розроблено автором за звітними даними підприємства АТ «АЗОКМ».

ництва, як про це свідчать показники табл. 1, розкривають не тільки тенденцію зміни соціально-економічних показників, а й абсолютний їх рівень. Зокрема, спроможність економічного потенціалу утримувати певний рівень оплати праці характеризується переважними темпами зростання групи економічних показників, які забезпечують динаміку зростання соціального і виробничого утримання працівників і бізнесу.

Тому рівень зростання економічних показників, які характеризують масштаби виробництва і його ефективність за три роки, зросли в діапазоні від 73,27% (обсяг реалізованої продукції) до 110,23% (валовий прибуток). Продуктивність праці зросла на 99,3%, тоді як середня заробітна плата зросла на 53,91%. Тобто темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати на 84,2%  $(99,3/53,91 * 100 - 100)$ . До того ж відповідно до рівня економічного потенціалу, який дозволяє утримувати більш високу заробітну плату, її рівень надто низький. Про це свідчить надзвичайно мала частка оплати праці у виробленій продукції, що становила у 2013 році 4,24%, тоді як цей показник у розвинених країнах становить 50–70%. Крім того, ця частка за три роки не тільки не зросла, а навіть знизилася на 25,5%  $(4,24/5,69 * 100 - 100)$ . У той же час індекс співвідношення прибутку до фонду заробітної плати зріс на 29,2%  $(2,83/2,19 * 100 - 100)$ , що свідчить про посилення ошукування найманної праці на користь бізнесу і порушення балансу соціально-економічних інтересів контрагентів соціально-трудових відносин.

Зроблені висновки підтверджуються також відносними показниками, до яких треба віднести питомі виробничі результати в розрахунку на 1 грн. заробітної плати (табл. 2).

Порівняння показників табл. 2 і 1 дає уявлення про переважне зростання економічних можливостей підприємства забезпечувати соціальне становище працівників, які могли би становити передумовою забезпечення гідного рівня оплати праці і життя та удосконалення мотиваційного механізму її стимулювання. Але такі можливості в цьому напрямі не були використані, хоча в цілому удосконалення системи оплати праці на заводі відбувається у напрямі структуризації її фонду, про що свідчать показники табл. 3.

Загальна тенденція зміни структури фонду оплати праці на ПАТ «АЗОКМ», як про це свідчать показники табл. 3, характеризується зменшенням частки основної заробітної

плати на користь зростання частки додаткової оплати праці та заохочувальних і компенсаційних виплат. До позитивних напрямів удосконалення системи оплати праці можуть бути віднесені заохочувальні методи, тоді як у структурі додаткової зарплати різні доплати і надбавки використовуються для підтримки певного рівня заробітку працівників і не досить пов'язані з конкретними показниками, що відображають трудові успіхи персоналу.

Таким чином, подальше удосконалення системи оплати і стимулювання праці на заводі спрямоване на забезпечення ефективності заохочувальних виплат для роботодавця і підвищення зацікавленості працівників до успішності праці і ефективності використання фонду її оплати через підвищення соціальної відчутності її елементів. Таке спрямування забезпечує баланс соціально-економічних інтересів найманної і підприємницької праці у діючій мотиваційній системі.

Нові підходи на заводі до стимулювання праці припускають відмову від традиційних погодинних систем або оплати за коефіцієнтом складності і заміну її на систему двох компонентів: базової ставки та додаткових заохочувальних виплат, які залежать від індивідуальних результатів та ефективності роботи виробничих підрозділів або фірми в цілому. Застосування новітніх методів розрахунку заробітків усуває несправедливість у оплаті, її полярність та знижує плінність кадрів, нестабільність виробництва.

Відповідно до застосованої на заводі системи заробітна плата визначається як:

- оплата вартості витраченої праці (почасовий внесок – ЗПП);
- оплата результатів праці (відрядний вклад ЗПР).

Рівень заробітної плати планується за чотирма основними параметрами відносно кожного працівника:

1. Ставка – планова (договірна) заробітна плата.
2. Співвідношення двох частин ставки: ЗПП і ЗПР.
3. Змінні компоненти заробітної плати, складові ЗПР:
  - за виконання особистих планів (ЗПО);
  - за підсумки роботи свого підрозділу;
  - за підсумки роботи суміжної служби або всієї організації.
4. Мінімум заробітної плати ( $ZP_{min}$ ).

До того ж мінімальна заробітна плата відіграє роль страхового запасу для працівника у разі форс-мажорних випадків. Величина ставки має бути достатньою для залучення нового працівника потрібної кваліфікації на підприємство.

**Таблиця 2. Зміна ефективності використання фонду оплати праці за відносними показниками в розрахунку на 1 грн. заробітної плати**

Показники	Рівень показників по роках, грн./грн.		
	2011	2012	2013
1. Реалізація продукції	17,6	24,4	23,6
2. Собівартість продукції	15,8	21,6	20,7
3. Валовий прибуток	17,4	27,9	28,3

**Таблиця 3. Зміна структури фонду оплати праці ПАТ «АЗОКМ» у 2011–2013 роках**

Показники	Рівень показників по роках					
	2011		2012		2013	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Фонд оплати праці	66000,0	100,0	82120,0	100,0	85220,0	100,0
2. Фонд основної зарплати	52800,0	80,0	66232,4	77,0	63062,8	74,0
3. Фонд додаткової заплати	10560,0	16,0	14781,6	18,0	17044,0	20,0
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	2640,0	4,0	4106,0	5,0	2113,2	6,0

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Зокрема, на ПАТ «АЗОКМ» в основному використовується погодинно-преміальна система оплати праці, за якою робітник крім основного тарифного заробітку отримує премію за досягнення високих показників. Розрахунок рівня загального заробітку (ЗП) виконується за такою формулою:

$$ЗП = ЗП_{\min} \times C_T \times (ЗПО \times ЗПВ \times ЗПС), \quad (1)$$

де  $ЗП_{\min}$  – мінімальна заробітна плата, грн.;

$C_T$  – коефіцієнт перевищення середньої тарифної ставки працівника над мінімальною зарплатою;

$ЗПО$  – коефіцієнт виконання особистих планів (завдань, нормативів);

$ЗПВ$  – коефіцієнт виконання планів відділу або виробничого підрозділу;

$ЗПС$  – коефіцієнт ефективності роботи підприємства.

Звичайно, ця методологія має свої переваги і хиби, які визначаються у наступному:

– оскільки загальний рівень заробітку пов'язаний зі стандартним рівнем мінімальної оплати праці, особистим тарифним коефіцієнтом та коефіцієнтами виконання тривірневих планів, методика дозволяє до певної міри полегшити розрахунки;

– позитивним у цій методиці є і те, що вона враховує, окрім особистих результатів праці працівників, також колективні виробничі досягнення персоналу за коефіцієнтами ЗПВ і ЗПС;

– та хибним є те, що мінімальна заробітна плата державою встановлюється за залишковим принципом в залежності від наявності коштів у державному бюджеті. Тобто вона ні соціально, ні економічно, ні науково не обґрунтована, а на підприємстві її рівень не пов'язаний з наявним економічним потенціалом.

Тому удосконалення наведеної методики розрахунку можливе шляхом введення в формулу 1 коефіцієнту, який виражає резерв можливого підвищення середньої заробітної плати, що забезпечується економічним потенціалом підприємства, а також зміни показника абсолютного рівня середньої тарифної ставки ( $C_T$ ) на коефіцієнт перевищення середньої тарифної ставки працівника над встановленою державою мінімальною заробітною платою.

Методологія відповідних розрахунків мінімальної заробітної плати розкрита в нашій публікації [1].

Отже, в такому разі змінену формулу 1 визначення рівня заробітку працівників можна було б записати в такому вигляді:

$$ЗП = ЗП_{\min} \times \left(1 + \frac{R_{\text{рез}}}{100}\right) \times C_T \times (ЗПО \times ЗПВ \times ЗПС), \quad (2)$$

де  $R_{\text{рез}}$  – резерви можливого підвищення заробітної плати за рахунок зростання ефективності виробництва.

Методи кількісного визначення таких резервів на підприємстві обґрунтовано професором В.М. Ковальовим в його публікації [3]. Зокрема, за його розрахунками такий резерв в середньому по Україні за даними 2011 року дорівнював 46,8% [2, с. 206].

Таким чином, якщо визначено рівень мінімальної зарплати в Україні на початок 2013 року в розмірі 1218 грн./особа-місяць; резерв можливого підвищення заробітної плати, який дозволяє стан економічного потенціалу заводу на рівні 46,8%; коефіцієнт перевищення середньої тарифної ставки над мінімальною зарплатою на рівні 1,35; максимальні коефіцієнти виконання планів за шкалою кожний по 1,3, то середній рівень заробітку працівника повинен скласти:  $ЗП = 1218 \times \left(1 + \frac{46,8}{100}\right) \times 1,35 \times (1,3 \times 1,3 \times 1,3) = 5303,2 \text{ грн./ особа - місяць}$  тобто по відношенню до існуючої середньої заробітної плати 3717 грн. рівень ЗП потрібно підвищити на 42,7%  $(5303,2/3717 * 100 - 100)$ , а не на 46,8%, як у середньому по Україні, тобто в межах можливостей економічного потенціалу заводу.

При мінімальних показниках коефіцієнтів виконання планів на рівні 1,05 рівень середнього заробітку може скласти:  $ЗП_{\min} = 1218 \times \left(1 + \frac{46,8}{100}\right) \times 1,35 \times (1,05 \times 1,05 \times 1,05) = 2794 \text{ грн./ особа - місяць}$ , тобто середній заробіток знизиться на 24,8%  $(2794/3717 * 100 - 100)$ . Таким чином, як видно з наведених розрахунків, основним елементом вдосконаленої системи оплати праці на підприємстві є показники виконання плану на таких рівнях управління економікою: особистому, локально колективного і на рівні підприємства.

### Висновки

Отже, як свідчить досвід ПАТ «АЗОКМ», з удосконалення мотиваційної системи стимулювання праці персоналу основним його напрямом є виявлення методів забезпечення кількісно визначеного балансу соціально-економічних інтересів найманих працівників і бізнесу. Досягнення цієї мети знаходиться в площині визначення взаємозалежності рівня економічного потенціалу, відтворювального і стимулюючого рівня оплати праці та ефективного використання її рівня. На досягнення цієї мети спрямовані існуючі на ПАТ «АЗОКМ» методи розрахунку заробітку персоналу та пропозиції їх удосконалення, запропоновані в даній роботі.

### Список використаних джерел

1. Ковальов В.М. Методологічні підходи до визначення порогу соціальної відчутності оплати праці в Україні (теоретичний аспект) / В.Н. Ковалев, Е.А. Атаєва, Е.Н. Шевченко // Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – К., 2014. – №3. – С. 28–33.
2. Ковалев В.Н. Роль труда в формировании общественных отношений: монография / В.Н. Ковалев. – Харьков: «НТМТ», 2015. – 304 с.
3. Ковальов В.М. Економічний закон оплати праці і його використання у господарській практиці України / В.М. Ковальов // Формування ринкових відносин в Україні. – 36. наукових праць науково-дослідного економічного інституту, №9 (136), 2012. – С. 174–182.