

УДК 338.242

**Бурлуцька С. В.**

### **СІНЕРГЕТИКА МЕХАНІЗМУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ**

Система організації й оплати праці являє собою один з вирішальних етапів у формуванні конкурентноздатної високоефективної організації. Це найдійовіший важіль, що не може бути приведений у дію ззовні, – це самотажіль, сьогодні – для виходу з кризи, завтра – для прискореного просування вперед.

Формування ефективної організації завжди припускало раціональне використання таких найважливіших факторів виробництва як праця і капітал [1]. Особливу актуальність це питання набуло в умовах ринкової економіки, економіки обмеженості і скінченності факторів виробництва. У свою чергу, якщо капітал визначений спочатку, то праця формується в процесі виробництва, адаптуючись до поставлених умов і задач. Цей висновок підтверджує багато дослідників: саме грамотне управління працею дозволяє досягти ефективної організації [2, 3, 4]. Так, Пітер Ф. Друкер, відомий у світі теоретик в галузі управління і теорії організацій, підкреслює важливість управління й організації праці, визначає його в такий спосіб: «управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану виробничу групу» [4]. Відомий американський менеджер Лі Якокка бачить «у управлінні не що інше, як спонукання інших людей до праці» [5]. Як писав К. Девіс: «Різні види управлінської діяльності, як, наприклад, планування, організація, прийняття рішень, залишаються канонами, що не розкрилися, доти доки лідер не пускає в хід важелі мотивації в людях і не спрямує їх на поставлені цілі» [2].

Мета статті – дослідження теоретичних і прикладних аспектів організаційно-економічного механізму регулювання заробітної плати, системний аналіз проблеми, з урахуванням особливостей перехідного періоду та сучасних світових тенденцій розвитку соціально-трудова відносин.

Вважається неможливим у сучасних умовах розглядати працю як чітко позначену категорію «здатність змінювати речовини природи для задоволення своїх потреб» [1]. Працю варто розглядати як категорію двоїсту, що включає до себе додатково господарську здатність, тобто здатність раціонально здійснювати свою підприємницьку діяльність на будь-яких стадіях виробництва. Підприємці працюють в умовах складного соціального впливу, приходиться врівноважувати економічні цілі бізнесу з економічними і соціальними цілями ринкового оточення. Виникає необхідність не просто сполучити витрати на розширення підприємницької діяльності з витратами на «людський капітал», а забезпечувати тісну взаємодію факторів економічної і соціальної ефективності. Адаптація трудової діяльності до ринку є визначальною на сучасному етапі активізації підприємницької здатності. Відсутність планомірної роботи в цьому напрямку виявляється в масовому характері елементів зрівняльності в оплаті праці, що у свою чергу гальмує ріст кваліфікації працівників, збільшує плинність робочої сили, знижує продуктивність і якість праці і ще більше збільшує негативні тенденції в економіці.

На сьогоднішній день проблема реформування механізму оплати праці обговорюється на різних рівнях, включаючи урядовий, у більшості країн світу. І вже можна з впевненістю констатувати, що задача ефективної мотивації може бути вирішена єдиним методом – науковим.

Вагомий внесок у розробку проблем регулювання заробітної плати здійснили економісти дальнього зарубіжжя Барр Р., Брю С. Л., Гелбрейт Дж. К., Кейнс Дж. М., Корнаї Я., Макконел К. Р., Маршалл А., Мескон М. Х., Пігу А., Самуельсон П., Сміт Р. С., Ернберг Р. Дж., Ерхард Л. та інші.

Серед радянських економістів першими почали досліджувати проблеми виміру затрат і результатів праці С. Г. Струмилін, В. С. Немчінов, В. В. Новожилов та ін.

На сучасному етапі становлення ринкових відносин важливу роль для розвитку науки у сфері оплати праці відіграють дослідження в області: підвищення продуктивності та ефективності праці Д. П. Богині, О. А. Богуцького, І. К. Бондар; трудової мотивації та організації системи оплати праці А. М. Колота, Г. Т. Кулікова, В. Д. Лагутіна; організації та нормування праці Е. І. Андрющенка, В. П. Бабича, Б. М. Ігумнова, Т. П. Завгородньої, Г. І. Калитича, Ю. М. Кулікова, В. М. Нижника, Ю. І. Палкіна, В. А. Плаксова; підвищення ефективності праці у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності Л. К. Безчасного, І. І. Грузнова; загальних проблем ринку праці, зайнятості, відтворення робочої сили та соціального захисту населення Г. А. Дмитренка, М. І. Карліна, М. М. Кіма, В. Є. Козака, Е. М. Лібанової, В. О. Мандибури, Л. М. Фільштейна; управління персоналом та кадрового забезпечення підприємств Є. А. Бельтюкова, І. Д. Крижка; управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил О. М. Алімова, С. І. Бандура, М. І. Долішнього, С. І. Дорогунцова, В. В. Онікієнка, С. І. Пирожкова; економічного аналізу витрат виробництва М. П. Войнаренка, М. Г. Чумаченка.

У роботах вітчизняних учених висновки щодо причин, які обумовили деформації у сфері оплати праці, та напрямів їх подолання відрізняються неоднорідністю суджень, а нерідко і їх полярністю.

Вивчення проблеми організації й оплати праці в рамках конкретних шкіл і наукових напрямків, дозволяє зробити основний висновок: тільки глибоко науково обґрунтовані раціональні принципи організації й оплати праці в тісному взаємозв'язку з механізмом внутрішньофірмової трудової мотивації в досягненні стратегічних цілей – шлях до найвищої ефективності організації. Досягнута в такий спосіб синергія сприяє формуванню у працівників необхідних навичок, упорядковує зусилля роботодавців, сприяє зміцненню корпоративної культури і позитивно впливає на продуктивність праці і якість продукції, що випускається.

Найдосконаліші принципи наукової організації і управління працею у відриві від людського фактора ніколи не приведуть до бажаних результатів. Прикладом є принципи наукової організації праці Ф.Тейлора і бюрократична модель класиків. І, навпаки, всебічне вивчення місця, поведження і взаємовідносин людини в організаційній структурі без застосування раціональних методів організації праці й економічно обґрунтованих важелів регулювання коштів на оплату праці, залишається голослівним і ілюзорним. Цим, зокрема, і пояснюються помилки теоретиків школи людських відносин і наук про поведження.

Теоретичні дослідження і практичний досвід дають підстави стверджувати, що високоефективний механізм оплати праці, побудований у рамках обраного стратегічного менеджменту, є для підприємства потенційним джерелом конкурентних переваг, а значить основним об'єктом реформування при впровадженні прогресивних систем управління конкурентоспроможністю. Саме цей взаємозв'язок з поточними і стратегічними цілями організації є необхідною умовою, що дозволяє досягти результативності при побудові високоефективного механізму оплати праці. Ефективність організації багато в чому залежить від того, у якому ступені погодяться між собою стратегія управління компанією і її внутрішньофірмовий мотиваційний механізм. На підтвердження сказаного, фахівці в галузі кадрового менеджменту Майлс і Сноу відзначають, що «внутрішньофірмовий мотиваційний механізм, побудований на системі винагород, повинен задовольняти вимогам стратегії бізнесу» [4].

У числі основних ключових процесів, що забезпечують тісноту зазначеного зв'язку, фахівцями відзначене: відображення цілей бізнесу в індивідуальних і групових задачах у вимірюваних показниках; організація підготовки персоналу; організація системи винагороди, згідно майбутнім перспективам розвитку компанії; виявлення найбільш здібних співробітників і надання їм допомоги в удосконалюванні професійної майстерності. За основу цієї моделі взятий цикл управлінської діяльності, при якому щорічно встановлювані цілі бізнесу

зв'язуються з показниками роботи окремих співробітників (постановка індивідуальних цілей, показники роботи, оцінка показників, винагорода, забезпечення заданого рівня підготовки, як на виконавчому, так і на менеджерському рівнях). У рамках нашого дослідження становлять інтерес наукові пошуки команди фахівців (Leading Edge research Team), створеної при Лондонській школі бізнесу і при Кембриджському університеті. З 1992 року вона вивчає зв'язки між стратегією бізнесу й індивідуальними і груповими результатами роботи в 8 великих компаніях Великобританії [5].

У загальному виді цю модель можна представити наступним чином (рис. 1).

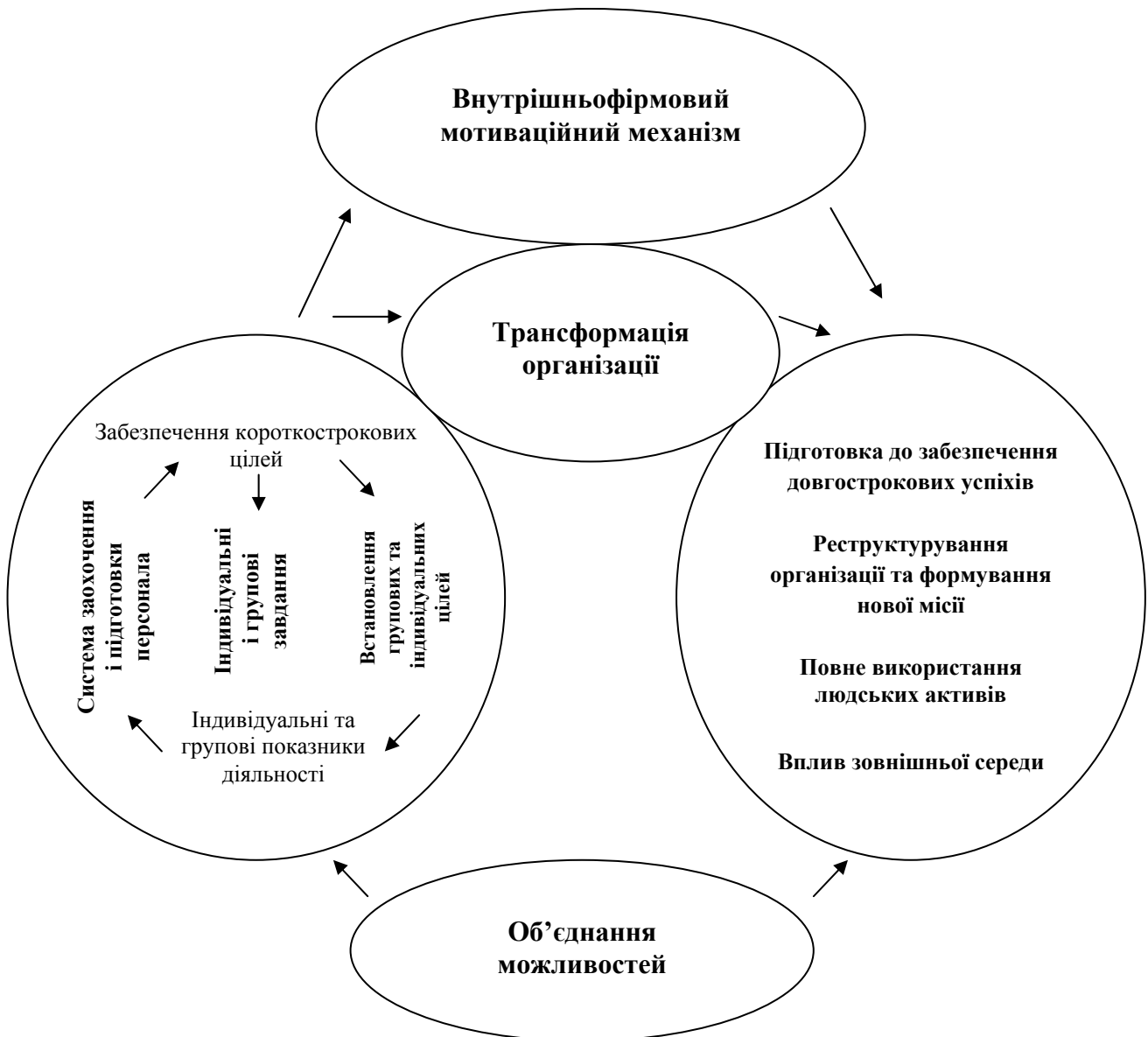


Рис. 1. Зв'язок стратегії бізнесу і механізму внутрішньофірмової трудової мотивації

На підставі накопичених фактів правомірний висновок, який зробили ведучі англійські вчені: чим тісніші або сильніші зв'язки між стратегією бізнесу і механізмом використання людських ресурсів, тим вищі показники конкурентоздатності й ефективності компанії.

Не всім підприємствам вдається успішно поєднувати загальні положення стратегії бізнесу і механізм оплати праці, однак домогтися цього можуть багато хто. Підводячи підсумки Лондонського дослідження, Лінда Граттон відзначає, що для багатьох підприємств

«джерелами їхнього лідируючого положення стають не тільки фінанси і (або) капітал, а сама організація, її співробітники, здатні задовольняти запити покупців або швидко здійснювати інновації, за допомогою яких компанія знову зможе випередити конкурентів» [5].

Домагаючись високої результативності від упровадження механізму оплати праці, спрямованого на стимулювання всіх зусиль колективу з досягнення основних стратегічних задач, керівництву підприємства винятково важливо домогтися того, щоб трудовий колектив усвідомив і сприйняв потребу змін у системі оплати праці у нових умовах, що виникли, відповідно до обраної стратегії бізнесу. Поставлена проблема збільшується також тим, що приходиться вирішувати двоїсту задачу: забезпечити поступове, поетапне «підтягування» системи внутрішньофірмового управління до сучасного рівня, не ігноруючи при цьому ключових положень, створених закордонними системами управління в їхньому еволюційному розвитку, і одночасно в кожному конкретному випадку ретельно відбирати і використовувати тільки те, що потрібно для послідовної гармонізації стратегічних мір і потенціалу вітчизняного товаровиробника.

Серед найбільш розповсюджених варіантів стратегії, як підкреслюють багато авторів, можна виділити стратегію підприємництва, стратегію динамічного росту, стратегію прибутку, стратегію ліквідації. Досвід застосування стратегії різними підприємствами показує, що найчастіше загальна стратегія являє собою комбінацію перерахованих варіантів.

З урахуванням найглибшої кризи, у якій знаходиться вітчизняне машинобудування, основою стратегічного напрямку розвитку бізнесу багатьма підприємствами обрана стратегія ліквідації, що припускає механізм оплати праці, заснований винятково на тарифно-окладній системі, ніяких інших форм стимулювання не застосовується, цілком ігноруються соціальні міри захисту працівників (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робітничий день, працевлаштування скорочених працівників на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішні переміщення).

Для прибуткових успішно функціонуючих підприємств, що випускають унікальну машинобудівну продукцію, як стратегічний орієнтир свого розвитку варто вибрати максимальне використання у виробництві наукомістких технологій, поєднуючи на практиці стратегії підприємництва і прибутку.

Відповідно до цього механізму оплати праці повинна бути присутня висока ступінь мотивації співробітників усіма формами участі в реалізації довгострокових стратегічних цілей фірми, тому що існує велика залежність реалізації цієї стратегії від їхньої участі протягом усього періоду часу освоєння нових виробів. Крім того, організація знаходиться в стадії зрілості і розраховує діставати прибуток за допомогою добре зарекомендованого виробу, освоєних технологій і при налагодженому виробництві. Основні прийоми організації оплати праці при реалізації поточних цілей – робити більше продукції, мінімізувати витрати, підвищити якість [6].

З цього приводу, на наш погляд доцільно розглянути класифікацію систем оплати праці, запропоновану доктором економічних наук Колотом А. М. [7].

У залежності від того, наскільки повно система оплати праці забезпечує реалізацію обраної стратегії підприємства, їх можна розділити: заохочувальні, гарантовані, регламентовано-примусові. Мотиваційний потенціал зазначених вище систем істотно відрізняється.

Стимулюючі – системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує рішення трьох завдань:

- 1) стимулює працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску;
- 2) забезпечує прямий, безпосередній зв'язок трудового внеску і розміру винагороди;
- 3) оптимізує взаємозв'язок інтересів роботодавців і найманих робітників.

Причинами використання гарантованих систем є:

1. Бажання роботодавця зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів поточної діяльності, що є характерним в умовах реструктуризації виробництва, економічної нестабільності і схованого безробіття.

2. Бажання залучити з ринку праці найбільш кваліфіковану робочу силу в розрахунку на її віддачу в перспективі.

3. Формування «кадрового ядра» на етапі становлення виробництва.

4. Невисока підготовка менеджерів по персоналу, у функціональні обов'язки яких входить формування ефективної системи оплати праці.

Використання регламентовано-примусових систем оплати праці часто обумовлено твердими вимогами технологічного процесу, конкуренцією на ринках збуту, бажаннями перемогти в конкурентній боротьбі. Ознаки цих систем – висока інтенсивність праці, напруженість визначених норм трудових витрат, тверда регламентованість організації праці і, що найголовніше, націлювання працівників на досягнення однозначно встановленого, високого рівня показників, що не допускає відхилень.

Відмінною рисою стратегії господарської діяльності великого машинобудівного підприємства є вироблення принципово нової стратегії управління якістю техніки, що випускається, і устаткування. Стратегія, спрямована на комплексне вирішення проблеми якості, дозволяє знайти пріоритетні способи досягнення конкурентних переваг на ринку збуту. У зв'язку з цим у рамках внутрішньофірмового мотиваційного механізму, на базі якого будується механізм оплати праці, повинна бути поставлена задача корінної реорганізації системи підготовки і навчання персоналу новим методам господарювання і праці. З урахуванням умов функціонування в ринкових відносинах для заводів, що випускають унікальну наукомістку машинобудівну продукцію, необхідна організація безперервного систематичного підвищення кваліфікації кадрів. Через це механізм оплати праці повинен бути побудований таким чином, щоб спонукувати промислово-виробничий персонал до підвищення професійного рівня достатнього для забезпечення конкурентоздатності продукції і підприємства. Назріла загальна необхідність у розробці ефективної комплексної системи визнання трудових заслуг, яка б стимулювала підвищення кваліфікаційного рівня працівника при виробництві високоякісної продукції в досягненні стратегічних цілей.

Значимість об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності для посилення її активності досить докладно обґрунтована у вітчизняній літературі, зокрема в публікаціях Інституту економіко-правових досліджень НАН України, Інституту економіки промисловості України. У цих наукових працях аргументовано доведено, що саме оцінка, яка виступає сама по собі найсильнішим моральним стимулом, впливає на трудове поведіння працівників, стимулює або знижує їхню зацікавленість у підвищенні кінцевих результатів чи діяльності або стримує розвиток трудової ініціативи. Як пише академік В. К. Мамутов, оцінка результатів праці є найважливішою ланкою внутрішньофірмового управління, дійовим важелем управління персоналом і всім господарським механізмом. Удосконалення оцінки – найважливіша вузлова проблема посилення впливу механізму оплати праці на підвищення ефективності усього виробництва [8]. Дж. Харрінгтон – президент Американського суспільства з контролю якості і директор найбільшої у світі промислової корпорації «ІБМ», узагальнивши досвід ряду фірм із створення системи визнання заслуг, підкреслює, що оцінка повинна провадитися регулярно з метою підведення підсумків і підкріплення позитивних результатів [6]. У свою чергу, організація «Нешенел саїс фаугдейшн», провівши дослідження в галузі цього питання, робить такий висновок: «вищий ступінь задоволення співробітників досягається в результаті визнання й оцінки їхньої праці, що можуть бути як матеріальними, так і моральними чи тими й іншими» [6]. «Висока умотивованість, висока відданість справі дають – при вмілому спрямованому впливі – високі результати», – підкреслює Стів Джобс, один із засновників фірми «Епл комп'ютер» [10].

У рамках поставленої проблеми, на наш погляд, доцільно звернутися до досвіду різних форм змагання, успішність застосування яких у рамках конкретних систем оплати праці неодноразово підкреслювалася теоретиками менеджменту і керівниками практиками.

Вивчення праць закордонних і вітчизняних вчених в галузі управлінської думки, в яких досліджений і описаний досвід найбільш добре керованих фірм і корпорацій, дозволяє зробити висновок про те, що механізм змагання є найважливішим важелем мотивування працівників організації до високих виробничих показників [9]. Механізм змагання, органічно вбудований в обрану стратегію бізнесу, дозволяє якнайкраще керувати людськими ресурсами в інтересах організації і забезпечувати принципи справедливості при оплаті праці.

Так, процвітаючі американські компанії уміло використовують у практичній діяльності теорії неформальних аспектів в організації праці, розроблені представниками наук про поведінку. Т. Пітерс і Р. Уотермен наводять багато прикладів використання змагальних відносин зразковими компаніями [10].

У цілому, система оплати праці у фірмах США поставлена в пряму залежність від кваліфікації і якості праці. На цих принципах побудована система оплати праці в 47 % американських компаніях обробної промисловості і 75 % компаній непромислового профілю [10]. Основна перевага такої системи полягає в тому, що вона сприяє мобільності робочої сили, а виходить, і гнучкості виробництва, підвищує мотивацію персоналу. Виробництво краще адаптується до зміни продукції і технологій. Підвищення рівня кваліфікації поліпшує якість рішень, застосованих безпосередньо виконавцями. Кваліфіковані робітники частіше подають раціоналізаторські рішення, технічно грамотніші в питаннях якості продукції, нормування, що сприяє підвищенню ефективності праці.

У рамках широко відомої японської системи довічного наймання застосування нових форм оплати праці на основі змагальних відносин супроводжувалося великими опорами з боку профспілок. У цих нововведеннях вбачався процес роз'єднаності працівників на основі індивідуалізації результатів їхньої праці. Однак останнім часом на базі традиційних систем керівництво компаній застосовує нові критерії оцінки результатів праці, у тому числі в рамках трудового суперництва. У книзі «Як працюють японські підприємства» професора університету Аукуба, Мондена, Сібакава, Такаянаги, Нагао, всебічно проаналізувавши управлінський механізм, що забезпечує високу конкурентоздатність японських компаній, так пояснили високу віддачу механізму внутрішньофірмової конкуренції: «Японське управління виділяє людей серед інших ресурсів. Саме в людях укладається конкурентоздатна сила компанії» [10]. Авторитет у сфері трудових відносин, професор університету м. Кіото К. Ліжку відзначає, що суть трудового суперництва повинна міститися не в тому, що робітник залишається на виробництві в понаднормовий час чи сильно завантажує себе, а в тому, що працівник намагається створити і застосувати більш досконалі і продуктивні методи праці в інтересах поліпшення якості продукції. Для цього вимагаються нові технічні знання, здібності, аналіз проблем, що виникають у виробництві [10].

Так, на одному з Токійських машинобудівних підприємств була введена й одержала схвалення Федерації підприємців система, відповідно до якої розмір основної заробітної плати визначався за чотирма показниками: віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. При цьому вік і стаж характерні для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – для нової, тобто трудової ставки. Розмір трудової тарифної ставки прямо зв'язаний з такими показниками, як рівень кваліфікації і результативність праці працівника. Відповідно до цього трудові ставки по горизонталі диференціюються за професійними розрядами, що відображає рівень кваліфікації, а по вертикалі – по результативності праці, що виражається в балах за підсумками різних систем змагальності. Протягом трудового життя частка трудової ставки в загальному заробітку коливається для робітників

від 16–17 до 40 %, а для службовців – від 20–25 до 60 % [4]. Це означає, що витрати компанії на заробітну плату персоналу стимулюють збільшення віддачі і використовуються більш ефективно.

За приблизними підрахунками, на підприємствах Швеції діє близько тисячі різноманітних систем матеріального заохочення, що передбачають оцінку трудових заслуг працівників. З метою забезпечення більш тісної причетності працівників до стратегічних цілей фірми цікавий досвід компанії «Скандинавські повітряні лінії». Для кожного службовця доводять звертання президента компанії, у яких намічена стратегія компанії, її найближчі задачі і віддалені перспективи [5, 10]. «Італійська система визнання трудових заслуг» будується на коректуванні тарифних ставок в залежності від виконання норм («Фіат»), якості продукції («Оліветті»), економії сировини і матеріалів («Ніреллі»).

Неоціненний внесок у світовий досвід побудови систем оцінки трудових заслуг вніс французький менеджмент. Практичним інструментом для оцінки трудового внеску стали колективні договори про зацікавленість. Договорами передбачається, що частина прибутку може бути переведена у фонд оплати праці для стимулювання працівників, що відрізнялися, але у випадку, якщо поставлені перед колективом цілі не будуть виконуватися, вона в будь-який момент буде вилучена з фонду оплати. Відповідно до розрахунків, потенційна економія, отримана таким чином, склала 5 % фонду заробітної плати. На фірмі «Ралі» підраховали, що 20 % чистого прибутку щорічно розподіляється відповідно до договорів про зацікавленість. З цієї суми 30 % спрямовується в «загальний котел». Тим підрозділам, що не внесли свій внесок в отриманий прибуток, виплачувалася премія меншого розміру, ніж прибутковим (співвідношення 1:5). Критеріями для преміювання можуть стати товарообіг, зниження собівартості чи загальні показники економічної результативності. Обов'язкова умова використання фонду заохочення – погоджений вибір договірними сторонами показника для визначення розміру премії. Вузким моментом у цій системі є те, що в перший рік після укладання договору про зацікавленість підвищувалася мотивація працівників у досягненні поставленого показника, однак у другий цей договір сприймається як належне, що несприятливо позначається на розвитку підприємства, яке не досягло економічного росту. Щоб уникнути негативного ефекту, деякі підприємства доповнюють договір переліком конкретних цілей, що підлягають реалізації. Наприклад, на фірмі «Валантин» у договір про зацікавленість включені 18 цілей. Кожне з підрозділів фірми відповідальне за виконання однієї з них, що стимулює якість роботи на всіх рівнях. Критерії визначаються на рівні кожної служби, а розмір премії незмінний для всіх підрозділів [5, 6, 10].

Кожна французька фірма установлює власні критерії при оцінці роботи співробітників, однак, загальною для всіх є тенденція до заохочення особистих досягнень і продуктивності праці. В даний час відбувається еволюція критеріїв, використаних у політиці оплати праці. Такі критерії, як «стаж роботи», «вік», «диплом» поступаються місцем продуктивності праці, ініціативі, новаторству, кваліфікації кадрів.

У питаннях діючої системи визнання трудових заслуг Україна має і свій досить багатий досвід, зокрема, у рамках «соціалістичного змагання» було напрацьовано чимало цінних пропозицій. Сюди відносяться, насамперед, розробки з теорії і практики порівняльної оцінки результатів діяльності підрозділів, питання матеріального і морального стимулювання ефективної праці та ін. Однак у ході реформ всупереч логіці економічної теорії майже всюди поспішили відмовитися як від самого змагання, так і від порівняльної оцінки підсумків роботи, системи моральних і матеріальних стимулів у праці. В результаті віддача трудового потенціалу не тільки не збільшилася, але й істотно знизилася. Відсутність збуджувальних мотивів до результативної праці, стійкої зацікавленості до росту ефективності виробництва відзначають багато дослідників і практиків.

Аналіз закордонної літератури, в якій досліджений і описаний досвід найбільше добре керованих фірм і корпорацій, дозволяє зробити висновок про те, що ефективний механізм

оцінки трудових заслуг у рамках обраної стратегії розвитку, є найважливішим складовим процесу управління виробництвом, однією з головних умов перемоги в конкурентній боротьбі. У той час, як у нашій країні, відмова від змагання й оцінки трудових заслуг трактується як необхідна умова при переході економічної системи в ринкове господарство. Теоретичні і прикладні розробки останніх двох десятиліть із проблем змагання, оцінки трудових результатів, методичні положення із забезпечення об'єктивної оцінки ефективності діяльності, рекомендації з формування мотиваційних систем стимулювання перестали бути предметом серйозного обговорення в науковій літературі. То, як організація використовує систему людських ресурсів у загальній стратегії розвитку, в основному, визначається її політикою: філософією управління, тенденцією до розвитку людей «зсередини» чи до наймання з боку, акцентом на групу в протиположній орієнтації на окремого індивіда, формами і методами стимулювання праці.

Широко відомі впроваджені в радянські часи численні програми, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством шляхом підвищення зацікавленості трудових колективів у кінцевих результатах праці будувалися на суто економічних методах. Необхідної уваги проблемі правильної побудови самої моделі трудових відносин не приділялося. Досягти головної мети – підвищити віддачу людського потенціалу на тривалий термін – цим програмам не вдалося. Довгий час здавалося, що відсутність зацікавленості найманого персоналу в постійному удосконаленні виробничого процесу, низький рівень продуктивності праці, перевищення фактичної заробітної плати над реальною вартістю робочої сили, – усе це можна легко компенсувати успішною діяльністю організацій на ринку. Зріс інтерес до маркетингу як до цілісної системи організації і управління діяльністю підприємства, спрямованої на забезпечення максимального збуту продукції. Однак, говорити про реалізацію всього потенціалу, закладеного в концепції маркетингу, можна буде тільки тоді, коли сама організація стане внутрішньоєфективною, тобто здатною швидко адаптуватися до умов динамічного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Проблема низької ефективності організації зв'язана не стільки з відставанням у технічному озброєнні, маркетинговими дослідженнями, скільки з умінням грамотно організувати і стимулювати персонал, підвищити продуктивність праці. Першорядною основою рішення цих проблем є формування кардинально нового організаційно-економічного механізму регулювання оплати праці, що приводить у відповідність нові мотиви і цінності українських працівників і підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Маркс К. *Заробітна плата, цена и прибыль* / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Т. 16. – С. 101–155.
2. Davis K. *Human Relations at Work: The Dynamics of organizational Behavior* / K. Davis. – N.Y., 1967. – 96 p.
3. Drucker P. F. *A New Discipline* / P. F. Drucker // *Success*. – 1987. – January-February. – 18 p.
4. Miles R. E. *Designing strategic human resources systems* / R. E. Miles, C. C. Snow // *Organizational Dynamics*. – 1984. – Summer. – P. 36–52.
5. Якокка Ли. *Карьера менеджера: пер. с англ.* / Ли. Якокка. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
6. *Менеджмент (Серия «Мастерство»)* : пер. с англ. / под ред. Б. М. Шпотов. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 704 с.
7. Бурлуцька С. В. *Еволюційна складова системи управління працею* / С. В. Бурлуцька // *Вісник ДДМА : збірник наукових праць*. – 2008. – № 2(12). – С. 60–66.
8. Колот А. М. *Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань* / А. М. Колот // *Економічна теорія*. – 2007. – № 2. – С. 3–13.
9. Еськов А. Л. *Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография* / А. Л. Еськов. – Донецк : НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти, 2005. – 390 с.
10. Питерс Т. В. *В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний: пер. с англ.* / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2011 р.