

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАДИЧ Віта Андріївна

**Управління політикою оплати праці на
підприємстві**

спеціальність 073-Менеджмент
освітньо-професійна програма-Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНз-41
В.А. Мадич

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І.І. Смачило

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ М.М. Шкільняк

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 6 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ФТИЗИОПУЛЬМОНОЛОГІЧНИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ..... | 15 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради..... | 15 |
| 2.2. Аналіз управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві. | 20 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ФТИЗИОПУЛЬМОНОЛОГІЧНИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ..... | 26 |
| ВИСНОВКИ..... | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 35 |

ВСТУП

Актуальність проблеми. Основні питання, пов'язані з організацією управління політикою оплати праці та визначенням її рівня, становлять основу соціально-трудових відносин у суспільстві, оскільки враховують основні інтереси всіх учасників трудового процесу. У контексті сучасних економічних процесів, які базуються на різноманітних формах власності, підвищення зацікавленості працівників у високій ефективності роботи повинно ґрунтуватися на умовах оплати праці, спрямованих на максимальне стимулювання збільшення обсягу продажів товарів та послуг, підвищення рівня технічного розвитку, освіти і професійної підготовки, а також на удосконалення організації виробництва та праці.

Політика оплати праці є однією із найбільш важливих складових системи управління підприємством. Управління політикою оплати праці на підприємстві ґрунтується на принципах ринку та ринкового виробництва, що передбачає врахування зовнішнього середовища. Ринкові виробничі принципи відображають взаємозв'язок між ринковим середовищем і виробничими процесами, тобто їх практичне застосування передбачає урахування як ринкових закономірностей, так і внутрішніх характеристик підприємств, незалежних від ринку. Кожне підприємство вибирає самостійно спосіб управління політикою оплати праці, базуючись на тарифній або безтарифній системі.

Управління політикою оплати праці на підприємстві є важливим аспектом управління персоналом, який включає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення справедливої і конкурентоспроможної системи оплати праці.

Способи взаємодії оплати праці з результатами праці працівників визначаються за допомогою систем заробітної плати. Виважений та обґрунтований вибір і структурування цих систем сприяють тому, щоб працівники були зацікавлені в підвищенні продуктивності праці, у покращенні

якості виробленої продукції, збільшенні конкурентоспроможності, раціональному використанні сировини, матеріалів та ін.

Проблема управління політикою оплати праці є актуальною для бізнес-середовища як в Україні, так і в інших країнах. Ефективне управління політикою оплати праці є одним з ключових інструментів для підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників. Виявлення ефективних методів впровадження управління політикою оплати праці та визначення шляхів удосконалення управлінської діяльності для забезпечення належного рівня оплати праці є важливим та актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання оплати праці на підприємстві, ефективної реалізації управління у сфері оплати праці досліджували вчені, зокрема: О.В. Артюх [2], О.В. Валецька [4], Л.В. Васюренко [5], А.М. Довжик [9], С.М. Гайдар [28], Д.І. Голосніченко [9], І.В. Зуб [24], А.М. Колот [7], І.С. Ладунка [16], В.Г. Ротань [24], Н.П. Ярош [35], О.М. Ярошенко [36] та інші.

Однак варто відзначити, що питання, пов'язані із управлінням політикою оплати праці на підприємстві, завжди залишаються актуальними в контексті ключових аспектів управління персоналом, і, таким чином, дослідження даної проблеми повинно бути постійним.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану організації управління політикою оплати праці КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради та формування пропозицій щодо її удосконалення.

Завдання:

- висвітлити теоретичні засади управління політикою оплати праці на підприємстві;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради;
- проаналізувати процес управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві;

– розробити пропозиції щодо удосконалення управління політикою оплати праці в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради.

Об’єкт дослідження – процес управління політикою оплати праці на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління політикою оплати праці в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради.

Методи дослідження. У роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Опрацьовуючи матеріал щодо теоретичних аспектів управління політикою оплати праці на підприємстві застосовано методи теоретичного узагальнення та порівняння (розділ 1). Під час аналізу процесу управління політикою оплати праці в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради були використані методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, наукової абстракції (розділ 2). Застосувавши метод комплексного підходу були розроблені пропозиції щодо шляхів удосконалення управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві (розділ 3). Для наочного представлення результатів дослідження застосовано графічний та табличний прийоми.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення управління політикою оплати праці у КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Управління політикою оплати праці як складова управління підприємством» у Збірнику V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішньому етапі розвитку українського суспільства та економіки, аспекти оплати праці стають особливо важливими. Започаткування новітніх технологій, глобалізаційні та міграційні питання, а також світова системна криза, як наслідок пандемії COVID-19, вимагають оновлених підходів до захисту прав громадян в сфері трудових відносин, вироблення безпечних умов праці та гарантування гідної оплати праці [14].

Аналіз наукової літератури вказує на відсутність єдиного розуміння суті понять «оплата праці» та «заробітна плата». Поняття «оплата праці» і «заробітна плата» часто визнають синонімами, але між ними є певні відмінності. Оплата праці – це узагальнене поняття, яке включає в себе всі різновиди винагороди за виконану роботу, серед яких: заробітна плата, бонуси, премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Заробітна плата – це визначений вид оплати праці, який виражається в грошовій формі і виплачується працівнику за конкретний період часу або за певний обсяг виконаної роботи.

Такі дослідники, як І.В. Зуб, В.Г. Ротань, О.Є. Сонін, вказують також на наявність відмінностей між цими двома поняттями. Тобто, «заробітна плата» зосереджується на об'єкті правовідносин між працівником та власником, тоді як «оплата праці» вказує на дії власника, які він повинен здійснити в силу наявності правовідносин як роботодавця. Слід враховувати, що ці два поняття мають різні особливості прав та обов'язків, умов їхньої реалізації та наслідків невиконання [24].

Таким чином, зазначимо, що «оплата праці» та «заробітна плата» не є ідентичними, і це має науково-економічне обґрунтування.

Так, А.М. Довжик і Д.І. Голосніченко вказують на те, що поняття «оплата праці» є більш широким, оскільки включає в себе визначення «заробітної

плати». Вони розглядають ці визначення як взаємопов'язані, де заробітна плата є лише одною з складових частин оплати праці [9].

При цьому оплата праці має різні функції:

1. Відтворювальна функція заробітної плати: забезпечує працівників необхідними життєвими благами для відтворення робочої сили.

2. Мотивуюча або стимулююча функція заробітної плати: встановлення залежності розміру плати від кількості та якості праці конкретного працівника та його трудового внеску в результати роботи підприємства.

3. Регулююча функція: оптимізація розміщення робочої сили за регіонами та галузями виробництва з урахуванням ринкової конкуренції.

4. Соціальна функція: відображення міри живої праці при розподілі фонду споживання між найманими працівниками і власниками засобів виробництва.

5. Функція формування платоспроможного населення: узгодження платоспроможності, що визначається фінансовими коштами покупців, з виробництвом товарів для споживання.

Підсумовуючи, зазначимо, що поняття «оплата праці» включає в себе різноманітні функції, які визначають її роль та значення у відносинах між працівниками та працедавцями [3].

Як зазначає Л.В. Васюренко, «організація оплати праці – це один із найважливіших інструментів, що визначає взаємозв'язок міри праці і міри її оплати» [5].

В Україні система оплати праці організована відповідно до діючих нормативних, правових актів, генеральної угоди на рівні держави, регіональних та галузевих угод, колективних договорів, трудових угод та інших внутрішніх нормативно-правових документів підприємств. За твердженням К.І. Складанної «заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що входить до складу собівартості продукції (послуг) і, одночасно, є головним чинником, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці» [25].

Законом України «Про оплату праці» визначається, що заробітна плата є винагородою, яка, як правило, виражається у грошовій формі та виплачується уповноваженим органом або власником працівникові за виконану роботу або надані послуги згідно з трудовим договором. Розмір заробітної плати визначається складністю та умовами, за якими виконано роботу, професійно-діловою характеристикою працівника, результатами його роботи та економічною діяльністю підприємства. Структура заробітної плати визначається відповідно до статті 2 Закону України «Про оплату праці» [23]:

1. Основна заробітна плата: це винагорода за виконаний об'єм роботи, яка визначається у вигляді тарифних ставок (окладів) для робітників та відрядних розцінок та посадових окладів для службовців відповідно до встановлених норм праці.

2. Додаткова заробітна плата: це також винагорода за працю, але таку, що виходить за межі визначених норм та враховує трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені діючим законодавством та премії, що пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій.

3. Інші заохочувальні й компенсаційні винагороди: це грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, а також ті, які виплачуються понад встановлені зазначеними актами норми. До них належать винагороди за підсумками року, премії за спеціальними системами та положеннями, різні компенсаційні та інші винагороди.

Заробітна плата залишається основним джерелом доходів для більшості людей, що працюють (90% активного населення), і вона продовжує відігравати основну роль у мотивації працівників. Цільова заробітна плата повинна забезпечувати необхідний рівень гідного життя для підтримки працездатності та ефективності працівника та враховувати об'єктивні потреби виробничих процесів. Це включає те, що працівником буде отримано необхідний обсяг матеріальних благ в обмін на його роботу та забезпечить моральне і фізичне задоволення від виконаної роботи [3].

Політика оплати праці – це сукупність принципів, підходів, процедур і правил, які формують систему винагороди працівників підприємства. Дана політика включає в себе різні «нюанси» оплати праці, такі як рівень заробітної плати, система преміювання, визначення структурних складових заробітної плати (оклади, надбавки, компенсації), а також встановлені процедури перегляду і адаптації цієї системи за умови, що будуть враховані внутрішні і зовнішні фактори [4].

Управління політикою оплати праці – це процес спочатку планування, потім впровадження, контролю і наприкінці коригування системи оплати та винагороди працівників у відповідності з стратегічними цілями і завданнями підприємств. Даний процес включає в себе: визначення стратегічних цілей і принципів, які керують політикою оплати праці, розроблення більш конкретних програм та методів оплати; реалізацію узгоджених положень політики оплати праці через впровадження інших, оновлених систем оплати, визначення основних факторів структури заробітної плати, проведення навчання та інформування працівників; слідкування за ефективністю системи оплати праці, зіставлення її з цілями і своєчасне виявлення всіх можливих відхилень та проблем; запровадження змін до політики оплати праці відповідно до результатів контролю та змін у стратегії та умовах діяльності підприємства. Управління політикою оплати праці орієнтоване на створення справедливої, мотивуючої та конкурентоспроможної системи виплат та винагород, що відповідає потребам організації та сприяє залученню нових та утриманню кваліфікованих працівників.

Управління політикою оплати праці на підприємстві включає в себе вибір і впровадження методів збору та обробки інформації, використання технічних засобів обліку та оргтехніки, які відповідають організаційно-технічним умовам і максимально забезпечують збір об'єктивної інформації для управління підприємством з мінімальними затратами.

Управління політикою оплати праці на підприємстві є одним з головних інструментів, який визначає взаємозв'язок між працею, що виконана, та відповідною її оплатою, та повинно інтегруватися в загальну систему

управління підприємством, а не бути окремим її елементом. Воно має відповідати стратегії підприємства, усім його функціям та корпоративній культурі [9].

Організація заробітної плати включає три основні складники: тарифну систему, нормування праці, а також форми та системи оплати праці. Тарифна система, яка є основою організації оплати праці, включає в себе тарифну сітку, тарифну ставку та тарифно-кваліфікаційні довідники. Нормування праці визначається двома основними показниками: нормою виробітку, яка визначає кількість продукції, яка повинна бути виготовлена за визначену одиницю часу, і нормою часу, яка визначає час, необхідний для виконання роботи в певних умовах. Оплата праці працівників регулюється наступним чином: встановлюється розмір мінімальної заробітної плати, враховуються положення трудового договору, тарифні сітки, надбавки та доплати [23].

Управління політикою оплати праці включає в себе форми та системи оплати праці, які встановлюють зв'язок між оплатою праці та її результатами (рис. 1.1).

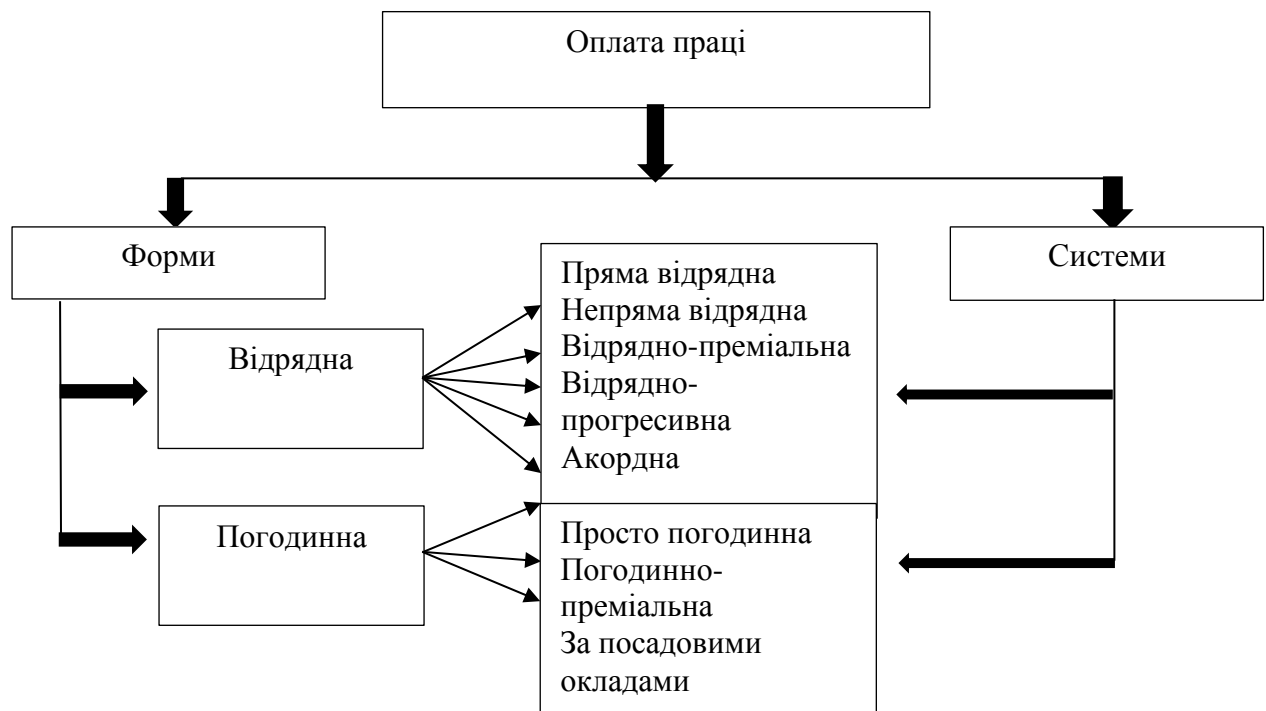


Рис. 1.1. Форми та системи оплати праці

Примітка. Наведено автором за [9]

На підприємстві форми та системи оплати праці можуть бути різними і залежать від конкретних умов, вимог та стратегій управління. Основні форми і системи оплати праці встановлюють зв'язок між оплатою праці та її результатами.

На підприємствах часто використовуються дві основні форми оплати праці: погодинна і відрядна.

Погодинна форма передбачає оплату праці в залежності від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма може включати різні системи оплати, такі як: пряма погодинна система, де заробіток обчислюється як добуток фактично відпрацьованого за місяць часу та годинної тарифної ставки відповідного кваліфікаційного розряду; погодинно-преміальна система, де заробіток складається із заробітку за прямою погодинною системою та суми преміальних доплат за досягнення якісних або кількісних показників.

Система посадових окладів (різновид погодинно-преміальної системи): оплата праці працівників відбувається на основі посадових окладів, і вони відносяться до певної групи оплати праці на основі їхніх характеристик.

Відрядна форма оплати: залежність заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний період часу.

Акордна система: розцінка встановлюється на весь обсяг робіт, і оплата відбувається відповідно до виконання цих робіт у встановлений строк.

Коллективна система оплати праці (бригадна): заробіток бригади розраховується спочатку, використовуючи бригадний розцінок, а потім розподіляється між членами бригади за методами, такими як годинно-коефіцієнти чи коефіцієнт виконання норм.

Безтарифна система оплати праці: фактична заробітна плата працівника є часткою у фонді оплати праці всього колективу, залежить від кваліфікаційного рівня, коефіцієнта трудової участі і відпрацьованого часу.

Контрактна система оплати праці: ґрунтується на укладанні договору між роботодавцем і працівником, де визначаються умови праці, режим, рівень оплати за затвердженим контрактом (погодинний або за завданням).

Основними етапами організації оплати праці на рівні підприємства є розроблення, затвердження та застосування внутрішніх нормативних документів, таких як: положення про оплату праці, положення про преміювання за якісне виконання виробничих завдань і функцій, положення про виплати та винагороду за підсумками роботи за рік та ін. Для раціональної організації праці та її оплати на підприємстві необхідні певні умови: оптимальна сучасна організація та технологія виробництва; наявність висококваліфікованих менеджерів та сучасної комп'ютерної техніки; деталізоване планування праці та заробітної плати.

Нормування праці є невід'ємною частиною оцінки результатів праці та встановлення заробітної плати для більшості категорій працівників. Основні цілі нормування праці передбачають: визначення мінімально допустимого обсягу виконаної роботи (норми праці), який працівник зобов'язаний виконати за встановлений період часу; встановлення максимально допустимого часу, необхідного для завершення конкретної роботи або окремої операції.

Серед основних аспектів організації оплати праці на підприємстві слід виокремити: визначення її форм та систем; розробку системи тарифних ставок, посадових окладів та критеріїв; встановлення розмірів доплат за певні досягнення; аргументування показників та системи преміювання.

Основою «організації оплати праці є тарифна система, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики. Тарифна система є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати» [22].

У 1993 році в Україні була впроваджена Єдина тарифна сітка оплати праці, що визначала стандартні умови оплати праці різних категорій працівників, таких як робітники, службовці, спеціалісти та керівники, незалежно від галузей виробництва. Ця сітка включала 15 тарифних розрядів з тарифними коефіцієнтами від 1 до 4,1. Розмір тарифної ставки для першого розряду визначався на рівні мінімальної заробітної плати, яка була встановлена державою. Тарифні ставки для інших розрядів визначалися «шляхом множення тарифної ставки першого розряду на тарифний коефіцієнт відповідного

тарифного розряду. Тарифно-кваліфікаційні довідники містять систему цензів, які повинні визначати відповідність певній професії та кваліфікації. Система посадових окладів передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на основі відповідних характеристик» [22].

Підприємства визначають форми, системи і розміри оплати праці самостійно, при цьому державні тарифні ставки можуть використовуватись як орієнтир в організації оплати праці.

Практика організації оплати праці у світі включає різноманітні системи, орієнтовані на підвищення ефективності виробництва (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика сучасних систем оплати праці

| Система оплати праці | Основні риси |
|---|--|
| Система Хелсі | Дві частини заробітку: перша є фіксованою погодинною ставкою і визначений час, друга – відрядний відсоток або премія за те, що по факту затрати праці були менші ніж нормативні. Дана величина обумовлена тарифною ставкою і становить коефіцієнт, який визначає, яка частина зекономленого часу буде оплачуватись (від 0,3 до 0,7). |
| Система Роурена | Працівник отримує фіксовану заробітну плату за виконання стандартного обсягу роботи. Однак, якщо він може завершити роботу швидше за встановлений стандартний час, йому виплачується бонус або надбавка до зарплати. |
| Система Сканлона | Головним показником розміру премії є зменшення зарплатомісткості виробленої продукції за рахунок економії зарплати у порівнянні з нормативною величиною. За умови, що витрати на зарплату були менше нормативної величини, то преміальний фонд формується у розмірі 75% економії, де 20% спрямовується на виплати у скрутні часи. |
| Система «Умпротейр» | Виплата премій відбувається за зниження трудомісткості. Визначення нормативної трудомісткості здійснюється для кожного виду продукції з одночасним встановленням базового рівня продуктивності праці. |
| Емпіричні системи заробітної плати (Кнаппеля, Бігелоу, Емерсона та ін.) | Передбачають відмінності коефіцієнтів коригування ставки в залежності від підвищення рівня виконання норм. При виконанні від 67-75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20-25% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1-1,25%. |

Примітка. Наведено автором за [26]

У системі оплати праці особливе значення має мінімальна заробітна плата, яка згідно Закону України «Про оплату праці» є «законодавчо встановленим розміром заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці (обсяг робіт)» [23]. Мінімальна заробітна плата – це державна соціальна гарантія. Вона має включати такі рівні, як: прожитковий мінімум, середня зарплата, продуктивність праці, зайнятість та відповідність економічним реаліям.

Співвідношення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму на одну працездатну особу в розрахунку на місяць у 2015-2023 рр. (станом на 01 січня) подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Співвідношення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму

| Рік | Мінімальна заробітна плата (МЗП), грн. | Прожитковий мінімум (ПМ), грн. | Співвідношення МЗП/ПМ, % |
|------|--|--------------------------------|--------------------------|
| 2015 | 1218 | 1218 | 100 |
| 2016 | 1378 | 1378 | 100 |
| 2017 | 3200 | 1600 | 200 |
| 2018 | 3723 | 1762 | 211,29 |
| 2019 | 4173 | 1921 | 217,23 |
| 2020 | 4723 | 2102 | 224,69 |
| 2021 | 6000 | 2270 | 263,32 |
| 2022 | 6500 | 2481 | 261,99 |
| 2023 | 6700 | 2684 | 249,62 |

Примітки. Розраховано автором на підставі даних [19; 29]

Міжнародними нормами передбачені соціальні стандарти, які також схвалені в Україні згідно ратифікованої Верховною радою України 16.03.2016 року «Конвенції про мінімальні норми соціального забезпечення». Згідно даного документу, розмір мінімальної заробітної плати повинен перевищувати у 2,11-2,86 рази розмір прожиткового мінімуму. Ці вимоги дотримуються (див. табл. 1.2).

Отже, управління політикою оплати праці представляє собою комплекс принципів, підходів та конкретних заходів, спрямованих на забезпечення своєчасної, справедливої та гідної оплати праці.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ФТИЗІОПУЛЬМОНОЛОГІЧНИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради (підприємство, КНП ТРФМЦ) є лікарняним (амбулаторним) закладом охорони здоров'я – комунальним некомерційним унітарним підприємством, яке надає послуги третинної/високоспеціалізованої консультативної та стаціонарної медичної допомоги хворим на туберкульоз та неспецифічні захворювання органів дихання всім особам в порядку, встановлених законодавством України та Статутом. Медичне підприємство утворене рішенням «Тернопільської обласної ради «Про перетворення Тернопільського обласного протитуберкульозного диспансеру в комунальне некомерційне підприємство «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради та згідно вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» методом перетворення Тернопільського обласного протитуберкульозного диспансеру в комунальне некомерційне підприємство» [20]. Підприємство є об'єктом спільної власності об'єднаних територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області Тернопільської обласної ради. Засновником, власником, а також органом управління даного підприємства є Тернопільська обласна рада. Підприємство підпорядковується, звітує та є підконтрольним Засновнику, а в фаховому відношенні підпорядковується управлінню охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації в межах повноважень, що визначаються діючим законодавством України.

Підприємство у своїй діяльності в першу чергу керується Конституцією України, діючими законодавчими, нормативними та правовими актами, наказами Міністерства охорони здоров'я України, ухваленими рішеннями Тернопільської обласної ради, розпорядженнями голови Тернопільської обласної ради, а також наказами начальника управління охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації та статутом.

КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» має поліклінічне і стаціонарне відділення. Сьогодні до складу лікарні входять: поліклініка, стаціонарне відділення (на 125 ліжок); 7 відділень: фтизіо-терапевтичне, пульмонологічне, інфекційне, паліативне, відділення анестезіології та інтенсивної терапії, рентгенодіагностичне, клініко-діагностична лабораторія. Всього в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» 225 штатних посад, в тому числі 33 лікарі.

Після реорганізації закладу охорони здоров'я у комунальне некомерційне підприємство (КНП) змінились засади оплати праці працівників. Організація оплати праці перейшла у нову площину. В КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» рівень заробітної плати медпрацівників визначає індивідуальний трудовий договір, згідно з яким працівник отримує заробітну плату у визначеному обсязі. Додатковим стимулом для працівників медичного закладу стало запровадження персоналізованих посадових окладів, які суттєво впливають на мотивацію медпрацівників а також періодичне підвищення посадових окладів на основі оцінки різних характеристик виконаної роботи.

КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» використовує лінійно-функціональний тип організаційної структури (рис. 2.1).

Переваги «лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;

- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб» [18].



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Примітки. Сформовано автором на основі даних підприємства

Поточне керівництво підприємством здійснює керівник медичного центру – генеральний директор (головний лікар) КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної, який призначається на посаду і звільняється з посади за рішенням Тернопільської обласної ради на конкурсній основі, відповідно до порядку,

визначеного законодавством України та відповідним рішенням Тернопільської обласної ради, та який відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством охорони здоров'я України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність директора підприємства, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом.

Управління політикою оплати праці на даному підприємстві розпочинається з процесу планування, а надалі впровадження, контролю і коригування системи винагороди працівників у відповідності з стратегічними цілями і завданнями підприємства.

Генеральний директор підприємства керує відповідно до діючого законодавства фінансово-економічною та виробничо-господарською діяльністю медичного центру, несе відповідальність за результати діяльності у фінансовому та господарському напрямках. Організовує розроблення та забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі потреб області та епідеміологічної та економічної ситуацій.

Організовує складання та моніторинг виконання операційних планів. Створює умови для виконання зобов'язань перед державним та місцевими бюджетами, державними соціальними позабюджетними фондами, замовниками, постачальниками та кредиторами, виконання трудових та господарських договорів. Організовує ефективну взаємодію та злагоджену роботу всіх структурних підрозділів, направляє їх діяльність на розвиток, удосконалення з урахуванням ринкових та соціальних пріоритетів, підвищення ефективності результатів роботи медичного центру, конкурентоспроможності та якості послуг, що надаються, їх повну відповідність до визначених стандартів надання медичної допомоги і виконання потреб замовників і споживачів у встановлених Статутом видах медичної допомоги. Забезпечує залучення коштів на інвестиційні потреби підприємства. За вимогами власника створює та забезпечує роботу наглядових та опікунських громадських рад при медичному центрі. Вживає заходів щодо забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, ефективного використання досвіду та

знань працівників. Здійснює зовнішнє представництво підприємства в визначених адміністративних органах, засобах масової інформації.

Керівництво діяльністю лікарні у порядку делегованих генеральним директором (головним лікарем) підприємства повноважень з медичних питань, згідно до чинного законодавства України, здійснює медичний директор КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради.

Медичний директор призначається на посаду і звільняється з посади за рішенням Тернопільської обласної ради на конкурсній основі шляхом укладання з ним контракту відповідно до порядку, визначеного законодавством України та відповідним рішенням Тернопільської обласної ради, та який відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством охорони здоров'я України. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність медичного директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом.

Медичний директор організовує надання пацієнт-орієнтованих послуг з медичного обслуговування населення з дотриманням галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я. Займається розробкою та впровадженням системи безперервного покращення якості послуг задля забезпечення своєчасної допомоги, безпеки пацієнтів, фінансово-економічної ефективності, досягнення найкращих результатів, що засновані на наукових знаннях та принципах доказової медицини. Забезпечує координацію, внутрішню та зовнішню взаємодію усіх підрозділів закладу. Відповідає за організацію безперервного професійного розвитку медичного персоналу підприємства.

Прийняття рішень є відповідним творчим та відповідальним завданням управління. Згідно до ситуації його зміст полягає у визначенні: чергових дій підлеглих у конкретній сфері діяльності; завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації та порядок їх взаємодії.

Медичний центр у своїй діяльності керується Конституцією України, чинними законодавчими і нормативно-правовими актами, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, наказами начальника

управління охорони здоров'я Тернопільської обласної державної адміністрації, рішеннями Тернопільської обласної ради, розпорядженнями голови Тернопільської обласної ради та статутом.

КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» безпосередньо підпорядковується Міністерству охорони здоров'я України, Департаменту управління охорони здоров'я у Тернопільській області та Державній установі «Центр громадського здоров'я МОЗ України».

Партнерами підприємства є усі центральні районні лікарні у Тернопільській області, КНП «Тернопільський обласний медичний центр соціально небезпечних захворювань» Тернопільської обласної ради, Тернопільський обласний центр служби крові, Тернопільське обласне бюро судово-медичної експертизи, Тернопільська університетська лікарня, Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер, Медичний центр «100% життя».

2.2. Аналіз управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві

Управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві має свої специфічні особливості, враховуючи важливість галузі, високий рівень відповідальності медичних працівників і необхідність забезпечення високої якості медичних послуг та здійснюється з урахуванням кваліфікації і досвіду, якості та продуктивності, спеціальних умов праці.

Проаналізуємо чисельність персоналу в розрізі основних категорій КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» за 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

На сьогодні середньоспискова чисельність працівників складає 225 осіб. Адміністрації закладу вдалось зберегти фаховий потенціал медичного підприємства. У структурі персоналу аналізованого підприємства переважають жінки.

**Склад персоналу КНП «Тернопільський регіональний
фтизіопульмонологічний медичний центр»**

| Рік / Категорії персоналу | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
|------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| Загальна кількість персоналу | 224 | | 221 | | 225 | |
| | 19 чоловіків | 205 жінок | 20 чоловіків | 201 жінка | 20 чоловіків | 205 жінок |
| Адміністрація | 4 | | 4 | | 4 | |
| | 2 чоловіків | 2 жінок | 2 чоловіків | 2 жінок | 2 чоловіків | 2 жінок |
| Лікарі | 33 | | 32 | | 33 | |
| | 6 чоловіків | 27 жінок | 6 чоловіків | 26 жінок | 6 чоловіків | 27 жінок |
| Середній медичний персонал | 98 | | 96 | | 98 | |
| | 2 чоловіків | 96 жінок | 2 чоловіків | 94 жінки | 2 чоловіків | 96 жінок |
| Молодший медичний персонал | 65 | | 64 | | 65 | |
| | 0 чоловіків | 65 жінок | 0 чоловіків | 64 жінки | 0 чоловіків | 65 жінок |
| Інші | 24 | | 25 | | 25 | |
| | 9 чоловіків | 15 жінок | 10 чоловіків | 15 жінок | 10 чоловіків | 15 жінок |

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Критеріями рівня оплати праці працівників підприємства є: кваліфікація та досвід працівника; складність та відповідальність посади; обсяг та якість виконаної роботи; рівень освіти та професійного підвищення; умови праці та ризики, пов'язані з виконанням обов'язків; рівень зарплат на аналогічних посадах на ринку праці; політика оплати праці підприємства та його фінансові можливості; індивідуальні досягнення та внесок працівника у розвиток підприємства.

Заклад охорони здоров'я у формі комунального некомерційного підприємства, має виключне дискреційне повноваження, щодо формування політики оплати праці в межах цього підприємства. Відтак, нарахування та виплата заробітної плати здійснюється за рішенням керівника закладу охорони здоров'я, з дотриманням встановлених гарантій працівника. В той же час, законодавство допускає можливість встановлення диференціації оплати праці

та впровадженням мотиваційних механізмів для лікарів та іншого персоналу, що має більше виробниче навантаження.

Зокрема, допускається мотивація персоналу шляхом встановлення премій, надбавок та доплат за рахунок коштів підприємства, в порядку передбаченому положенням про преміювання, виплату надбавок та доплат (або колективним договором) в залежності від навантаження (кількості укладених декларацій).

Аналізуючи дані щодо середньомісячної заробітної плати встановлено, що вимоги постанови Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 року № 28 «Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я» повністю дотримуються.

Рівень середньомісячної заробітної плати працівників КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» протягом досліджуваного періоду відображено в таблиці 2.2. Аналіз цього показника свідчить, що для всіх категорій працівників спостерігається зростання заробітної плати у 2023 році.

Структура матеріальної винагороди працівників КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» включає виплату наступних видів матеріального заохочення, серед яких: основна заробітна плата: фіксована сума, яку працівник отримує за виконану роботу на підприємстві; додаткова заробітна плата: включає додаткові виплати за певні умови чи види робіт, такі як наднормова робота, робота у вихідні та святкові дні тощо; премії та бонуси: винагорода за досягнення високих результатів у роботі, виконання поставлених завдань або за особливі досягнення; доплати та надбавки: включають доплати за специфічні умови праці (наприклад, шкідливі умови праці) або надбавки за особливі умови праці (наприклад, високий рівень відповідальності); матеріальна допомога: надання матеріальної допомоги у вигляді продуктів, товарів або послуг, або фінансова допомога у випадках, передбачених положеннями підприємства; інші види винагороди: включають

подарункові сертифікати, подарунки або інші форми винагороди за вагомих внесок у розвиток підприємства або за вислугу років.

Для організації системи мотивації персоналу в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» застосовується оцінка якості надання медичних послуг шляхом контролю якості цих послуг; експертної оцінки по наданню даних послуг; вимірювання рівня задоволеності пацієнтів обсягом та якістю медичних послуг та прийняття відповідних рішень щодо поліпшення їх якості.

Таблиця 2.2

Рівень середньомісячної заробітної плати

(грн.)

| Рік / Категорії персоналу | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| Адміністрація | 31500 | 31500 | 32000 |
| Лікарі | 20000 | 20000 | 21000 |
| Середній медичний персонал | 16000 | 16000 | 16500 |
| Молодший медичний персонал | 8000 | 8000 | 8300 |
| Інші | 9600 | 9600 | 9800 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Оплата праці здійснюється у вигляді нарахування й виплати працівникам заробітної плати та інших додаткових виплат, передбачених чинним законодавством України.

Структура фонду оплати праці персоналу представлена в таблиці 2.3. У 2023 році найбільший відсоток фонду оплати праці припадав на виплату основної заробітної плати (71%), питома вага додаткової заробітної плати становила 22%, інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 5%, а виплат соціального характеру – 2%. В порівнянні з попереднім періодом фонд оплати праці зріс на 15,4%, при цьому в його структурі відбулися наступні зміни, а саме: фонд основної заробітної плати збільшився на 2160 тис. грн.;

фонд додаткової заробітної плати зріс на 1915 тис. грн.; сума інших заохочувальних та компенсаційних виплат збільшилась на 2,84%, але її частка в загальній структурі фонду оплати праці протягом даного періоду зменшилась з 5,5% до 5%; розмір виплат соціального характеру зріс з 573 тис. грн. до 807 тис. грн. Заробітна плата «встановлюється з такого розрахунку, що вона не може бути нижче за встановлений державою мінімальний розмір при виконаній працівником місячної норми праці (виконаному обов'язі робіт)» [19].

Таблиця 2.3

Структура фонду оплати праці персоналу

| № з/п | Показник | 2022 р. | | 2023 р. | |
|-------|---|-----------|-----|-----------|-----|
| | | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1 | Фонд оплати праці, всього | 38200 | 100 | 40360 | 100 |
| 2 | Фонд основної заробітної плати | 26740 | 70 | 28655 | 71 |
| 3 | Фонд додаткової заробітної плати | 8786 | 23 | 8879 | 22 |
| 4 | Інші заохочувальні та компенсаційні виплати | 2101 | 5,5 | 2018 | 5 |
| 5 | Виплати соціального характеру | 573 | 1,5 | 807 | 2 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

Критеріями, що визначають рівень оплати праці працівників підприємства, є наступне: результати діяльності та рівень прибутковості підприємства; індивідуальний внесок кожного працівника, враховуючи фактично відпрацьований час та результати його праці; посадові оклади, що визначаються на основі тарифної системи оплати праці, відповідно до вимог чинного законодавства України та штатного розкладу.

Розмір заробітної плати працівника залежить від: кваліфікації та досвіду (працівники з вищою кваліфікацією та більшим досвідом мають вищу зарплату); посадового окладу (заробітна плата базується на посадовому окладі, який визначається для кожної посади окремо); тарифікації (у системі оплати праці для медичних працівників використовується система тарифікації, де зарплата залежить від тарифних ставок на певні види робіт або посад); умов праці (розмір зарплати варіюється в залежності від умов праці, наприклад,

робота у нічний час, у вихідні дні, робота пов'язана зі збільшеним ризиком); політики закладу (зарплата залежить від політики оплати праці конкретного медичного закладу та його фінансових можливостей); індивідуальних факторів (медичне підприємство враховує індивідуальні досягнення та внесок працівника у визначення розміру заробітної плати).

Управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві здійснюється так, що заробітна плата встановлюється з розрахунку забезпечення виконання її функцій, зокрема: відтворювальна функція заробітної плати (забезпечення працівників необхідними життєвими благами для відтворення робочої сили); стимулююча або мотивуюча функція заробітної плати (встановлення залежності розміру плати від кількості та якості праці конкретного працівника та його трудового внеску в результати роботи підприємства); регулююча функція (оптимізація розміщення робочої сили за регіонами та галузями господарства з урахуванням ринкової кон'юнктури); соціальна функція (відображення міри живої праці при розподілі фонду споживання між найманим працівником і власником засобів виробництва); формування платоспроможного попиту населення.

Аналіз управління політикою оплати праці в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради засвідчив наявність низки негативних явищ і тенденцій, таких як: недостатній рівень та низька диференціація заробітної плати на підприємстві; недостатній рівень залучення працівників до розробки системи оплати праці з урахуванням їхніх потреб та уподобань; не в повній мірі здійснюється використання диференційованої оплати для винагороди працівників з різними рівнями досвіду та навичок; недостатнє стимулювання позитивних досягнень, тобто не в повному обсязі використовуються бонуси, премії для стимулювання високих результатів та продуктивності праці. Дані висновки отримано в результаті аналізу рівня середньомісячної заробітної плати, структури фонду оплати праці, критеріїв, що визначають рівень оплати праці працівників підприємства. Фонд додаткової заробітної плати з надбавками, преміями, доплатами становить 22% в структурі фонду оплати праці, що є недостатнім.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КНП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ФТИЗІОПУЛЬМОНОЛОГІЧНИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР» ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Удосконалення управління політикою оплати праці підприємства включає ряд заходів. Серед них:

1. Аналіз ринку праці: необхідне проведення регулярного аналізу ринку праці для своєчасного визначення конкурентоспроможності ставок оплати праці порівняно з іншими підприємствами.

2. Розробка чітких та прозорих систем оплати: встановлення прозорих систем оплати, які ґрунтуються на чітких критеріях, що дозволить працівникам розуміти, як визначається їхня заробітна плата.

3. Участь працівників у процесі: залучення працівників до розробки системи оплати з урахуванням їхніх потреб та вподобань.

4. Оцінка результативності: визначення чітких критеріїв оцінки результативності та кореляція оплати відповідно до досягнутих результатів.

5. Навчання та розвиток: надання можливостей для розвитку та навчання працівників, що може включати оплату або інші види компенсації.

6. Моніторинг і адаптація: постійний моніторинг та адаптація системи оплати праці для відповідності стратегічним цілям організації і змінам на ринку праці.

7. Стимулювання позитивних досягнень: використання стимулів, таких як бонуси, премії, для стимулювання хороших результатів та високої продуктивності.

8. Диференційована оплата: використання диференційованої оплати для винагороди працівників з різними рівнями досвіду та навичок.

9. Адекватність оплати: впевненість в тому, що рівень оплати відповідає вимогам посади та внутрішнім інструкціям з оплати праці.

10. Політика компенсацій та винагород: розроблення і впровадження політики компенсацій та винагород, яка відображає цінності та стратегію підприємства.

Ці заходи дозволять покращити управління політикою оплати праці та створять додаткові стимули для працівників задля досягнення високих результатів.

Політика оплати праці на комунальних підприємствах має кілька проблем. Недостатня диференціація між галузями та низький рівень заробітної плати, а також відсутність об'єктивної методики формування кваліфікаційних груп, є значним демотиваційним фактором для працівників. Це призводить до зниження інтересу до роботи як одного з основних засобів заробітку, спонукає до пошуків праці в інших сферах та міграції за кордон. Як результат, заробітна плата не виконує своїх визначених основних функцій, таких як: забезпечення достойного доходу, мотивація та соціальна підтримка. Для поліпшення ситуації в управлінні політикою оплати праці необхідно впровадити систему кваліфікаційних груп з розробленням методики оцінювання посад та робіт, з забезпеченням встановлення різниці в оплаті праці для суміжних кваліфікаційних груп на рівні не менше ніж 10%. Іншим важливим фактором є розробка методики для об'єктивної оцінки складності обов'язків та завдань працівників.

Проблема недостатнього рівня та низької диференціації заробітної плати на комунальних підприємствах дійсно може мати вплив на мотивацію працівників та якість їхньої роботи. Для виправлення та покращення ситуації рекомендується:

1. Формування кваліфікаційних груп з оплати праці: вироблення чіткої системи кваліфікаційних груп, які відображають рівень кваліфікації та досвіду працівників. Це забезпечить більш справедливу оплату праці відповідно до навичок та зусиль працівників.

2. Розроблення методики оцінювання посад та робіт: створення справедливої системи оцінювання посад та робіт, щоб визначити їхню

складність та відповідність до кваліфікаційних груп. Це допоможе уникнути перекосів у визначенні зарплати.

3. Забезпечення різниці в оплаті праці для суміжних кваліфікаційних груп: встановлення мінімального рівня різниці в оплаті праці між суміжними кваліфікаційними групами (наприклад, не менше 10%). Це стимулюватиме працівників до покращення своєї кваліфікації та навичок.

4. Розробка методики оцінювання складності завдань та обов'язків працівників: використання об'єктивних методів оцінки складності роботи для визначення рівня оплати. це дозволить уникнути суб'єктивності у визначенні зарплати.

5. Стимулювання працівників до саморозвитку: забезпечення можливості для професійного зростання та навчання для працівників, що може вплинути на їхню кваліфікацію та зарплату.

Впровадження цих заходів сприятиме покращенню управління політикою оплати праці на комунальних підприємствах та зробить її більш справедливою та мотивуючою для працівників.

Пропонована методика оцінювання складності завдань і обов'язків за різними посадами та роботами, що базується на факторно-баловому методі з використанням грейдів, може бути ефективним інструментом для об'єктивного визначення рівня оплати праці. Факторно-балове оцінювання відноситься до аналітичних методів і передбачає вибір факторів оцінювання та розроблення балової шкали, яка дозволяє кількісно оцінити складність завдань та обов'язків для різних посад за рядом факторів.

Застосування цієї методики може допомогти уникнути суб'єктивності при визначенні рівня оплати праці та забезпечити більшу справедливість у розподілі заробітної плати між працівниками з різними посадами і роботами. Такий підхід може також стимулювати працівників до професійного розвитку та покращення своєї кваліфікації, оскільки він дозволяє прозоро визначити критерії, за якими відбувається оцінка їхньої роботи. Використання аналітичних методів, таких як факторно-балове оцінювання, дійсно підвищує об'єктивність результатів оцінювання складності завдань і обов'язків

працівників. Це важливо для забезпечення справедливої диференціації заробітної плати відповідно до факторів, що характеризують складність роботи.

Метод факторно-балового оцінювання відносно простий у використанні і легко адаптується до конкретних потреб і специфіки закладу. Він дозволяє систематизувати фактори, що впливають на складність роботи, і визначити їхню вагомість у кількісному вираженні через балову шкалу. Це допомагає уникнути суб'єктивізму і сприяє більш об'єктивній оцінці рівня оплати праці.

Пропонуємо наступні критерії оцінювання складності завдань та обов'язків в залежності від посади та спеціалізації у досліджуваному комунальному некомерційному підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії оцінювання та вагомість факторів

| Фактор оцінювання | Коефіцієнт вагомості |
|----------------------------------|----------------------|
| Характер і різноманітність робіт | 15 |
| Самостійність у роботі | 15 |
| Відповідальність | 15 |
| Складність управління | 15 |
| Рівень контактів | 10 |
| Ціна помилки | 10 |
| Вимоги до рівня освіти | 10 |
| Вимоги до досвіду роботи | 10 |
| Усього | 100 |

Примітки. Сформовано автором на основі [20]

Оплата праці враховує: рівень кваліфікації; освіту; підвищення професійного рівня; індивідуальні досягнення.

Для того, щоб мати чітко визначені критерії оцінювання, необхідно розробити описові рівні складності завдань і обов'язків за кожним фактором. Кількість таких рівнів може бути різною, але оптимальна кількість від п'яти до семи. Занадто мала кількість рівнів може знизити точність та об'єктивність оцінювання, а занадто велика – ускладнити процедуру їх опису та розмити межі між оцінками. Для забезпечення єдиного уніфікованого підходу до оцінювання

необхідно використовувати однакову кількість описових рівнів для всіх факторів.

Один з ключових етапів розробки методики оцінювання складності завдань і обов'язків – це визначення вагомості факторів. Для цього можна скористатися методом розподілу певної суми балів (наприклад, 100 балів) між факторами, враховуючи їхню важливість для оцінки складності завдань і обов'язків різних посад і робіт.

Для визначення складності завдань і обов'язків різних посад і робіт найпростішим у практичному використанні є метод, який передбачає розподіл певної суми балів (наприклад, 100 балів) між факторами з урахуванням їхньої важливості (значущості) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розподіл балів залежно від рівня оцінювання з
урахуванням вагомості факторів**

| Фактор оцінювання | Рівень оцінювання, бали | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------|---|---|---|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Характер і різноманітність робіт | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Самостійність у роботі | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Відповідальність | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Складність управління | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Рівень контактів | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Ціна помилки | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Вимоги до досвіду рівня освіти | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Вимоги до досвіду роботи | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

Примітки. Сформовано автором на основі [20]

Для покращення управління політикою оплати праці в сучасних умовах потрібно вжити наступні заходи: забезпечити підвищення рівня організації робочого місця; забезпечити своєчасну видачу робочого завдання; покращити технічний стан робочого місця, провести своєчасний профілактичний та поточний ремонт, модернізацію; удосконалити координацію робіт на певному робочому місці із роботою структурного підрозділу в цілому та технологічно взаємопов'язаними робочими місцями; інтенсивно впроваджувати ефективні моделі організації праці; розробити адаптовану для підприємства гнучку єдину тарифну сітку, власну прогресивну шкалу міжрозрядних коефіцієнтів, які

враховують складність праці, рівень кваліфікації і відповідальність; забезпечити механізм послідовного встановлення мінімальної ставки першого тарифного розряду на рівні прожиткового мінімуму; підтримувати стабільність та своєчасність виплати заробітної плати, проводити її індексацію з урахуванням інфляції; розробити гнучку систему індивідуального та колективного матеріального преміювання за результатами роботи за місяць, квартал, півріччя і рік; підвищити якість та зміцнити систему нормування праці у всіх структурних підрозділах із використанням різноманітних видів нормування (норм виробітку, норм обслуговування, норм часу); ширше використовувати різні форми контролю за роботою виконавців, забезпечити гласність результатів оцінки та контролю; визначити чітку відповідальність за різного роду порушення, упущення, конкретизувати заходи матеріальної і дисциплінарної відповідальності, забезпечити їх порівняння з важливістю роботи і важкістю провини; гарантувати затребуваність відповідальності; створити оптимальні умови для кар'єрного зростання добре працюючим працівникам.

Впровадження гнучкої системи оплати праці сприятиме індивідуалізації підходу до формування заробітної плати працівників відповідно до їхнього рівня працездатності, характеристик, кваліфікації та індивідуальних трудових результатів. Цей підхід сприятиме активізації стимулюючої ролі заробітної плати. Заохочення працівників до досягнення кращих результатів та вирішення поставлених завдань здійснюється шляхом надання додаткових грошових винагород.

Отже, застосування запропонованих шляхів удосконалення управління політикою оплати праці працівників медичного підприємства дозволить забезпечити адекватну оплату праці, об'єктивну різницю в заробітній платі залежно від складності завдань і обов'язків, прозорість та індивідуалізацію оплати праці. Це, в свою чергу, підвищить мотиваційний потенціал та справедливість у винагороді за працю.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи отримані результати дослідження у кваліфікаційній роботі нами сформовано такі висновки:

1. Оплата праці – це сукупність всіх виплат, які працівник отримує за виконану роботу: заробітна плата, бонуси, премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Сутність оплати праці проявляється у функціях, які вона має виконувати. Серед них виокремлено такі як: відтворювальна, стимулююча, регулююча, соціальна, формування платоспроможного попиту населення. Функції взаємопов'язані, оскільки тільки їх сукупність сприяє ефективній організації оплати праці. Щодо структури оплати праці, то вона може бути різною, однак важлива її прозорість, справедливість та врахування внеску кожного працівника в діяльність підприємства.

Політику оплати праці визначено як сукупність принципів, підходів, процедур і правил, які формують систему винагород працівників підприємства. А управління політикою оплати праці визначено як комплекс принципів, підходів та конкретних заходів, спрямованих на забезпечення своєчасної, справедливої та гідної оплати праці.

2. Характеристика організаційно-економічної діяльності КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради показала, що порядок оплати праці працівників встановлюється у відповідності до Кодексу законів про працю, Закону України «Про оплату праці», інших законів, що встановлюють соціальні гарантії працівників та регулюють оплату праці, підзаконних актів. Управління політикою оплати праці в досліджуваному підприємстві має свої специфічні особливості. Враховується: важливість галузі; високий рівень відповідальності медичних працівників; необхідність забезпечення високої якості медичних послуг з врахуванням кваліфікації і досвіду; особливі умов праці.

3. Проаналізовано управління політикою оплати праці на даному медичному підприємстві. Основною метою діяльності КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» є забезпечення

надання доступної та якісної медичної допомоги населенню. Для управління політикою оплати праці застосовується організація системи мотивації персоналу, яка заснована на результатах атестації персоналу. Головними засадами управління політикою оплати праці персоналу КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» є: застосування результатів атестації персоналу в системі мотивації, залежність від кваліфікації, посади, стажу роботи; формування позитивного іміджу медичного закладу; при оплаті праці використання преміальної складової; постійний аналіз та удосконалення наявної системи оплати праці з преміальною складовою та пристосування до умов ринку.

4. Визначено, що система оплати праці підприємства, її структура, строки і періодичність виплати заробітної плати, інші питання оплати праці працівників підприємства регулюються положенням щодо формування політики оплати праці в межах цього підприємства. Відтак, нарахування та виплата заробітної плати здійснюється за рішенням керівника закладу охорони здоров'я, з дотриманням встановлених гарантій працівника. В той же час, законодавство допускає можливість встановлення диференціації оплати праці та впровадження мотиваційних механізмів для лікарів та іншого персоналу, що має більше виробниче навантаження. Основними формами матеріальної мотивації персоналу КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» є: основна заробітна; додаткова заробітна плата; інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Фонд оплати праці за 2023 р. склав 40360 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду розмір фонду оплати праці збільшився на 2160 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці здійснилось за рахунок збільшення: ставки мінімальної заробітної плати; збільшення кількості працівників; збільшення кількості пролікованих пацієнтів.

5. Проведений аналіз управління політикою оплати праці в КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» Тернопільської обласної ради засвідчив наявність низки негативних моментів, таких як: недостатній рівень та низька диференціація заробітної плати на підприємстві; недостатній рівень залучення працівників до розробки системи

оплати праці з урахуванням їхніх потреб та уподобань; не в повній мірі здійснюється використання диференційованої оплати для винагороди працівників з різними рівнями досвіду та навичок; недостатнє стимулювання позитивних досягнень, тобто не в повному обсязі використовуються бонуси, премії, для стимулювання високих результатів та продуктивності праці.

6. Розроблено основні пропозиції, що стосуються шляхів удосконалення управління політикою оплати праці з урахуванням системи мотивації персоналу КНП «Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний медичний центр» та надано рекомендації щодо застосування результатів атестації персоналу в системі мотивації. Запропоновано удосконалення напрямків матеріального стимулювання, врахування результатів атестації персоналу, що базується на факторо-баловому методі з використанням грейдів.

Застосування запропонованих шляхів удосконалення управління політикою оплати праці працівників медичного підприємства дозволить забезпечити справедливу оплату праці, об'єктивну різницю в заробітній платі залежно від складності завдань і обов'язків, прозорість та індивідуалізацію оплати праці. Це, в свою чергу, підвищить мотиваційний потенціал та справедливість у винагороді за працю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В.П. Соціальна політика у сфері оплати праці: проблеми та шляхи забезпечення її гідного рівня (на прикладі промисловості). *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. К.: ІЕП НАНУ, 2016. С. 3-24.
2. Артюх О.В. Розрахунки з оплати праці: методичні засади аудиторської перевірки. *Напрямки розвитку обліку, контролю та економічного аналізу в умовах глобалізації*: тези доповідей II міжнародної студентської науково-практичної інтернет-конференції. 2016. Ч. 1. С. 262-264.
3. Балан О., Савченко Ю. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*. 2018. №10. С. 22-26.
4. Валецька О.В. Правове регулювання оплати праці: монографія. Миколаїв: УДУ, 2012. 220 с.
5. Васюренко Л.В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. С.76-82.
6. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 65-68.
7. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія/за ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
8. Глухова С.В. Підходи до сутності заробітної плати. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/164.pdf>.
9. Голосніченко Д.І., Довжик А.М. Оплата праці: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право*: збірник наукових праць. 2014. № 3/4 (23/24). С. 185-189.
10. Дробишева О.О. Економічна сутність, форми та системи оплати праці URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_048.pdf.
11. Дубовська О.В. Теоретичні засади заробітної плати як соціально-економічної категорії та її специфіка у галузі освіти. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/110.pdf>.

12. Колумбет О.П. Імплементация принципів соціальної відповідальності у політику оплати праці в умовах сталого розвитку. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2019. Вип. 45. С.72-90.

13. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 7-8. С. 57-63.

14. Купіна Л. Правове регулювання гарантій гідної оплати праці. *Law. State. Technology*. 2021. Вип. 1. С. 26-31.

15. Лаговський В.В. Статистичний аналіз динаміки рівня заробітної плати в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564>.

16. Ладунка І.С., Зажерило А.І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 16. С 394-397.

17. Мадич В. Управління політикою оплати праці як складова управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю*, 16 травня 2024 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

18. Менеджмент: підручник. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

19. Мінімальна зарплата в Україні: сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>.

20. Офіційний сайт КНП «ТРФМЦ» TOP URL:<http://topd.com.ua>.

21. Паламарчук В.І., Привалова Н.В. Внутрішньофірмова політика оплати праці фахівців з безпеки підприємств: технологія формування. *Бізнесінформ*. 2020. Вип. 3. С. 155-160.

22. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 № 1298. // База даних «Законодавство України»/Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>.

23. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР (у редакції від 15.07.2021). Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

24. Ротань В.Г., Зуб І.В., Сонін О.Є. Науково-практичний коментар законодавства України про працю. 15-те вид., допов. та переробл. К.: Алерта, 2013. 686 с.

25. Складанна К. І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2016. № 2. С. 61-67.

26. Скрипник Н.Є., Білоусова Д.В. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/198.pdf>.

27. Смачило І.І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань // *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*; кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с.

28. Ставерська Т.О., Шевчук І.Л., Гайдар С.М. Державна політика регулювання оплати праці в контексті сталого розвитку країни. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С.1146-1152.

29. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

30. Тибінка Г.І. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата». *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 246-250.

31. Томчук О.Ф., Машевська А.А. Контроль та управління витратами на оплату праці. *«Інфраструктура ринку»*. Електронний науково-практичний журнал. 2018. Випуск № 17. С. 457-460.

32. Формування мотивації персоналу підприємства / Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 239-247.

33. Цимбалюк С.О. Політика оплати праці в бюджетній сфері України: основні тенденції, недоліки, пропозиції щодо поліпшення. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 276-282.

34. Цимбалюк С.О., Цимбалюк Д.І. Комплексний аудит оплати праці на підприємстві: теоретичні та методичні засади реалізації. *Бізнесінформ*. 2020. № 5. С. 336-342.

35. Ярош О.М. Сучасні ризики у сфері залежності оплати праці від її умов та інструменти їх мінімізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/103.pdf

36. Ярошенко О.М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 455-460. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290749/284386>.