

Світова практика методи навчання класифікує так: а) на робочому місці; б) поза робочим місцем [5].

На думку авторів, в сьогоденних умовах з метою уникнення звільнень кадровим службам підприємств слід зосередити увагу на використанні методів навчання на робочому місці. Основним є те, що навчання організоване і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її працівників. Цей варіант навчання дозволяє “входити” в роботу відразу в процесі її виконання, потребує менших витрат, забезпечує зв’язок із практикою.

Зазначене дозволяє зробити деякі висновки.

1. Відсутність механізмів перерозподілу робочої сили призводить до сповільнення формування національного ринку праці та до зростання рівня безробіття.

2. Державна політика зайнятості внаслідок браку коштів на реалізацію програм навчання не в стані розв’язати проблему працевлаштування громадян.

Активну частину інструментарію державної політики зайнятості, а саме, навчання та перепідготовку кадрів, на думку авторів, слід використовувати із врахуванням особливостей становища конкретного підприємства.

В умовах економічних негараздів перекваліфікацію незайнятих робітників (з метою уникнення звільнень) слід здійснювати за допомогою методів навчання на робочому місці.

1. *Економіка України: десять років реформ / За ред. З. Ватаманюка та С. Панчишина. – Львів, 2001.* 2. *Янковська Л. Ринок праці і професійна освіта кадрів в управлінні персоналом / Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Вип. 5, 1999.* 3. *Менеджмент. В 8 кн. Кн. 7. Менеджмент персонала 2000. – Минск, 1998.* 4. *Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., 1998.* 5. *Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 1997.*

УДК 331. 211:658.8

**А.В. Дубодєлова**

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра економіки підприємства і менеджменту

## **ДО ПИТАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ МАРКЕТОЛОГІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

© А.В. Дубодєлова, 2002

**Запропоновано методичний підхід до організації оплати праці кадрового потенціалу служби маркетингу на промисловому підприємстві.**

**The methodical approach to architecture of operation repayment of a frame potential of marketing service on industrial firm it is offered .**

Основною метою управління персоналом на промисловому підприємстві є формування та мотивація кадрового потенціалу, тобто забезпечення здатності працівників ефективно розв’язувати завдання, що визначаються змінами факторів і сил зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення заданої мети вимагає забезпечення відповідності структури кадрів до змінних потреб підприємства та формування стійкої зацікавленості працівників у ефективному функціонуванні його на тривалий період часу.

Для реалізації завдань першого напрямку управління персоналом необхідно проводити роботу щодо забезпечення відповідної кваліфікаційної та раціональної демографічної структури кадрів усіх категорій, а також розроблення ефективної системи її адаптації згідно із змінними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Другий фактор передбачає формування зацікавленості у високій якості праці. У ринковій системі останнє оцінюється ступенем задоволення підприємством динамічних вимог і запитів споживачів, а також пов'язаних з цим витрат. Перевищення доходів підприємства, отриманих у результаті ринкової діяльності, над затратами доводить ефективне його функціонування та високу якість праці персоналу. Забезпечення високої якості праці досягається сукупністю елементів системи стимулювання (економічні, адміністративні, соціально-психологічні), що покликані формувати у працівників спонукальні мотиви до активної та результативної діяльності.

На вітчизняних промислових підприємствах проводиться відповідна робота за першим напрямком управління персоналом. Що стосується системи мотивування праці, вона обмежується економічними стимулами, які діють через постійні місячні штатні оклади та несистематичне преміювання, розмір і умови яких не стимулюють прийняття актуальних управлінських рішень і відповідальність за їх наслідки. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в розробці ефективного механізму оплати праці управлінського персоналу промислового підприємства.

Особливо актуальною ця проблема є для персоналу служби маркетингу підприємства, оскільки від результатів його діяльності залежить позиція підприємства на ринку та ефективність управлінських рішень з інших напрямів менеджменту.

На основі проведених теоретичних досліджень і узагальнення практичного досвіду [1 – 3] запропоновано структуру та методику визначення розміру оплати праці маркетологів промислового підприємства.

Розмір оплати праці персоналу служби маркетингу повинен складатися з посадового окладу, визначеного за результатами атестації працівника та проіндексованого з урахуванням темпів інфляції, і надбавок, які залежать від вислуги років; ефективності функціонування підприємства, обумовленої діяльністю служби; конкретного внеску працівника у досягнення цілей і результатів роботи підприємства. Розрахунок розміру оплати праці за визначеною структурою проводиться у відповідній послідовності етапів (див. таблицю).

### Послідовність і характеристика загальних етапів визначення розміру оплати праці маркетологів

Зміст етапу	Примітка
1	2
1. Встановлення розміру заробітної плати посадових осіб за нормативними регламентами підприємства	$По_i$ – місячний оклад $i$ -ї посадової особи служби маркетингу, проіндексований з урахуванням темпів інфляції
2. Визначення розміру заробітної плати посадових осіб з урахуванням вислуги років ( $n$ )	$З_i^n = По_i(1 + r_i^n)$ , де $r_i^n$ – значення коефіцієнта надбавки за вислугу років $i$ -ї посадової особи

1	2
3. Оцінювання впливу системи маркетингу на прибуток підприємства та частки його приросту на одного працівника служби маркетингу ( $\Delta Ppi$ )	$\Delta Ppi = \frac{\Delta Pp}{\text{ч}}$ де $\Delta Pp$ – частка приросту прибутку, забезпеченого діяльністю служби маркетингу; $\text{ч}$ – кількість штатних працівників служби маркетингу
4. Розрахунок показника якості роботи посадової особи служби маркетингу ( $\xi_i$ )	$\xi_i = \Delta Ppi \times k_i^{3H} \times \frac{1}{Z_i^{\Pi}}$ де $k_i^{3H}$ – значення коефіцієнта, що визначає роль $i$ -ї посадової особи у забезпеченні частки приросту прибутку підприємства, обумовленої діяльністю служби маркетингу ( $\sum_{i=1}^n k_i^{3H} = 1,0$ )
5. Розрахунок суми надбавки до посадового окладу за ефективність роботи підприємства ( $Hei$ )	$Hei = Z_i^{\Pi} \times k_i^e$ де $k_i^e$ – значення коефіцієнта надбавки до постійної частини зарплати $i$ -тої посадової особи служби маркетингу за ефективні результати роботи підприємства
6. Визначення суми надбавки за конкретний внесок посадової особи у досягнення цілей підприємства ( $H\pi i$ )	$H\pi i$ – розмір надбавки до суми оплати праці $i$ -ї посадової особи служби маркетингу за досягнення цілей підприємства за умовами, визначеними регламентами підприємства
7. Розрахунок розміру зарплати посадової особи служби маркетингу ( $Zi$ )	$Zi = Z_i^{\Pi} + Hei + H\pi i$

Як видно із наведеної схеми, розмір оплати праці маркетолога складається з постійної частини – місячного окладу, який коректується з урахуванням інфляції та вислуги років працівника, і змінної – суми надбавок за результати діяльності. Надбавка за ефективні результати функціонування підприємства визначається за прогресивною шкалою коефіцієнтів ( $k_i^e$ ), значення яких встановлюється, виходячи з величини показника, що характеризує якість роботи посадової особи служби маркетингу ( $\xi_i$ ). Для оцінювання якості праці маркетологів попередньо розраховується величина приросту прибутку підприємства, обумовлена здійсненням маркетингової діяльності. Цей приріст визначається в результаті оцінювання впливу системи маркетингу на прибуток підприємства [1, с. 485 – 495], в тому числі за рахунок виводу на ринок нової продукції з маркетинговою підтримкою та збільшення обсягів виробництва наявної в результаті залучення нових покупців (замовників) службою маркетингу; зростання кількості закупівель у результаті інтенсифікації роботи збутової мережі підприємства; встановлення конкурентоспроможної ціни в укладених договорах й угодах; збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції в результаті ефективного проведення заходів просування (реклама, стимулювання збуту, брендинг тощо). Це потребує чіткого та обґрунтованого формування сукупності критеріїв оцінювання роботи окремих підрозділів служби маркетингу та виконання маркетингових функцій на підприємстві.

Коефіцієнти, що характеризують роль посадової особи служби маркетингу в досягненні приросту прибутку ( $k_i^{3H}$ ), встановлюються вищим керівництвом підприємства за поданням служби маркетингу за певний період часу залежно від реальної участі працівника в реалізації планів роботи служби маркетингу та критеріїв аналізу. Сума коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці.

Надбавки до суми оплати за працю за конкретний внесок працівника в досягнення цілей підприємства встановлюються персонально кожному працівникові в різних формах (виплати за конкретний результат або виконання одноразової роботи), умови яких визначаються нормативними регламентами та обов'язково зазначаються в контрактах на виконання посадових зобов'язань або разових завдань.

Виходячи з послідовності проведення розрахунків для визначення суми оплати праці маркетологів (див. табл.), розроблення та впровадження системи стимулювання кадрового потенціалу служби маркетингу й формування необхідної інформаційної бази мають бути поетапними:

1. Визначення загального фонду зарплати працівників підприємства та посадових окладів певних категорій працюючих.
2. Відокремлення частки служби маркетингу в загальному фонді зарплати підприємства за фактичним станом на момент розроблення системи.
3. Розроблення початкового варіанта сукупності коефіцієнтів, застосовуваних для розрахунку надбавок за вислугу років; коефіцієнтів, які характеризують роль посадової особи в здійсненні маркетингової діяльності; і шкали співвідношення між показниками якості праці маркетолога і коефіцієнтами розрахунку надбавки за ефективність роботи підприємства.
4. Формування умов і методики визначення надбавок до оплати праці за внесок працівника у досягнення цілей підприємства.
5. Розроблення інформаційно-документального забезпечення системи стимулювання праці маркетологів (журнали обліку маркетингових заходів та їх наслідків, обліку результатів діяльності працівників служби тощо).
6. Проведення експериментальних розрахунків розмірів оплати праці всіх категорій працюючих служби маркетингу та співставлення з реальними.
7. Коректування (за необхідності) значень коефіцієнтів і шкал з метою приведення отриманих розмірів фонду оплати праці маркетологів з реальними можливостями підприємства.
8. Постійне приведення складових системи стимулювання праці маркетологів у відповідність до перемін економічної ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Викладений методологічний підхід до формування системи оплати праці маркетологів може служити підставою для спонукальної мотивації кадрового потенціалу підприємства до активної й результативної діяльності у ринковому середовищі.

1. *Маркетинг* / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. – М., 2000. 2. *Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці.* – К., 1999. 3. *Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н., Комарницький І.М. Економіка праці.* – Ужгород, 2001.