

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МОТИВАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Т. В. ГАСАНОВА**, кандидат экономических наук;  
**Н. А. СНЫТКОВА**, кандидат экономических наук  
(Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации, г. Гомель)

**Аннотация.** В статье представлены принципиальные отличия между персоналом, трудовыми ресурсами и трудовым потенциалом, что обуславливает подходы к оплате труда в современных условиях функционирования предприятий Республики Беларусь. Предложены подходы к обоснованию тарифной ставки, которая бы учитывала надбавки за образование и затраты на образовательные проекты.

**Ключевые слова:** персонал, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, оплата труда, тарифная сетка.

Формирование трудового потенциала, соответствующего рыночной экономике, представляется перспективным стратегическим элементом в становлении Республики Беларусь на социально ориентированный курс развития. Эффективность управления персоналом субъекта хозяйствования предполагает, с одной стороны, обеспечение рационального использования имеющегося в распоряжении организации трудового потенциала, то есть кадровой расстановки, обеспечение должностей, подлежащих замещению работниками с высшим и средним специальным уровнем образования и т. п. С другой стороны, создание мотивационной заинтересованности трудовой активности работника в улучшении своего потенциала. Результатом (эффектом) есть прирост валового внутреннего продукта на макроуровне и повышение производительности труда на микроуровне. Затратами являются расходы в сферу образования и на подготовку кадров субъекта хозяйствования, требуемых для замещения должностей работниками по уровню образования.

В современных условиях развития рынка труда целесообразно разделять понятия «трудовые ресурсы» и «персонал». Поскольку понятие «ресурс» означает средства, запасы, то в этом смысле понятие «человеческие ресур-

сы» или «трудовые ресурсы» шире, чем «персонал» и «кадры» и следует трактовать «...в более глобальном смысле» как «человеческие ресурсы государства или региона». Существует несколько взглядов по поводу сущности трудовых ресурсов как экономической категории. Трудовые ресурсы как экономическая категория отражает отношения по поводу населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями, в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда. На наш взгляд, оно наиболее точно характеризует данную категорию населения как «потенциально готового участвовать» в процессе труда, то есть население страны в трудоспособном возрасте (занятое и безработное). В свою очередь, когда отдельные трудовые ресурсы включаются в процесс производства материальных благ, и трудовой договор связывает их с субъектом хозяйствования, то в этом случае следует применять к ним термин «персонал».

В связи с вышеотмеченным, следует согласиться с мнением, что следует рассматривать

два подхода к решению проблем персонала, основывающихся на определении существа двух таких понятий как «управление челове-

ческими ресурсами» и «управление персоналом». Содержание этих подходов нами схематически представлено в табл. 1.

Таблица 1

### Содержание подходов к управлению человеческими ресурсами и персоналом

Название	Первый подход	Второй подход
Управление трудовыми ресурсами	Стратегические аспекты решения проблемы, включая вопросы социального развития	Государственное регулирование в области труда и занятости
Управление персоналом	Оперативная работа с кадрами	Трудовые отношения на уровне организации

Термин «трудовые ресурсы» или «человеческие ресурсы» следует рассматривать в макроэкономическом аспекте, соответственно, термин «персонал» характеризует совокупность профессионально-квалификационного состава субъекта хозяйствования.

Таким образом, с течением времени расширяются концептуальные подходы к управлению трудовыми ресурсами на макроуровне и управлению персоналом на уровне субъекта хозяйствования, что отразилось на взаимодействии труда и капитала. Необходимость вложения средств в развитие трудовых ресурсов очевидна, что актуализирует данную проблему и заслуживает дальнейшего изучения.

В современных условиях развития рынка труда, учитывая предъявляемые требования к работнику (в первую очередь это уровень образования, определяющий способность к труду) и его значимость («кадры решают все»), считаем целесообразным, употреблять термин «трудовой потенциал», который характеризует не только способность к труду, но и личностный потенциал. Кроме того, существует мнение, что трудовой потенциал – понятие более широкое и глубокое, чем трудовые ресурсы. Это обобщающий итоговый показатель личностного фактора производства.

Таким образом, приведенные выше определения, характеризующие человека, его участие в общественном производстве, объединены наличием потенциала различного рода «способностей». Однако, как можно заметить, здесь отсутствует мотивация, обуславливающая реализацию таких «способностей» и стремление к их накоплению, необходимых

для проявления трудовой и деловой активности. Следует подчеркнуть важность роли мотивационного механизма в формировании трудового потенциала. Наличие определенного уровня образования еще не означает реализацию имеющихся знаний и навыков. Следовательно, часть трудового потенциала не участвует в трудовом процессе, не обеспечивает прирост производительности труда и получение прибыли.

На рынке труда товаром выступает не сам человек, а его способность к труду, обусловленная наличием уровня образования, навыков, знаний и других параметров. Основными компонентами трудового потенциала принято считать образование, состояние здоровья, нравственность, творчество и другие. Однако, на наш взгляд, именно уровень образования, соответствующий профилю деятельности организации, характеризует трудовой потенциал субъекта хозяйствования.

Таким образом, наличие мнений, с одной стороны, относительно области применения совокупности знаний, навыков и умений и других способностей человека (функционирование в социально-экономической среде, обеспечение повышения производительности труда и роста доходов человека), и с другой стороны, что совокупность качественных параметров человека определяет его трудоспособность (общую и профессиональную) позволяют сделать вывод о возможности рассматривать трудовой потенциал государства (страны) и субъекта хозяйствования.

Трудовой потенциал страны определяет общую трудоспособность населения, обеспе-

чивает функционирование в социально-экономической среде и является объектом управления трудовыми ресурсами страны. Трудовой потенциал субъекта хозяйствования характеризуется профессиональную трудоспособность, участвует в повышении производительности труда, обеспечении роста доходов работника и является объектом управления персоналом.

Считаем целесообразным, выделить трудовой потенциал страны и трудовой потенциал субъекта хозяйствования. Реализация имеющегося трудового потенциала не всегда возможна. Речь идет о категории «безработное население». В этом случае не может быть обеспечено получение дохода индивидуума. Получение выгоды может быть выражено не только материально, но и носить моральный характер.

Итак, трудовой потенциал субъекта хозяйствования следует рассматривать как совокуп-

ность уровня образования, соответствующего профилю деятельности субъекта хозяйствования, и других компонентов по обеспечению потенциальной возможности реализации способностей работников в процессе их трудовой деятельности. Реализация имеющихся знаний, навыков и других составляющих трудового потенциала субъекта хозяйствования направлена на достижение сбалансированности интересов между его обладателем и распорядителем. Степень проявления такой возможности и его активность обусловлена системой мотивации, обеспечивающей получение денежных и неденежных выгод.

Необходимость выделения трудового потенциала страны и субъекта хозяйствования, на наш взгляд, обусловлена субъективным подходом к предмету управления трудовыми ресурсами по поводу проведения экономической и социальной политики (рис. 1).

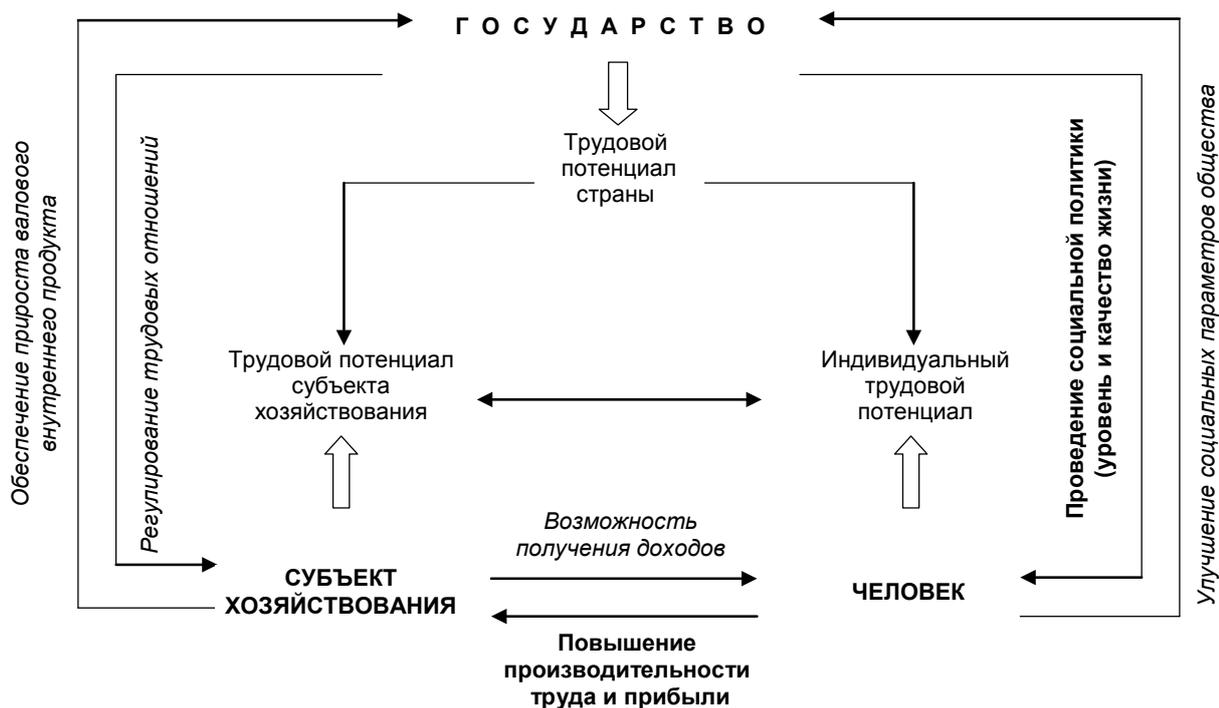


Рис. 1. Взаимодействие государства, субъекта хозяйствования и человека в формировании и использовании трудового потенциала

Взаимодействие государства, субъекта хозяйствования и человека в процессе формирования и использования трудового потенциала проявляется в наличии обратной связи,

что выражается в создании рабочих мест для приложения имеющегося потенциала, с одной стороны, и обеспечении уровня и качества жизни населения, с другой.

Рассмотрение трудового потенциала с позиции обладателя и уровня его применения позволит конкретизировать сущность и содержание в общественном производстве. Критерием такого рассмотрения, на наш взгляд, следует

рассматривать уровень образования (табл. 2). Население страны обладает определенным уровнем образования (высшее, среднее специальное, базовое или неполное), что характеризует трудовой потенциал страны.

Таблиця 2

### Сущность и содержание трудового потенциала по уровню применения или назначения

Виды	Обладателем является	Содержание представлено в виде совокупности	Сущность заключается в обеспечении
Трудовой потенциал страны	население страны	уровня образования, состояния здоровья, продолжительности жизни, уровня культуры	прироста валового внутреннего продукта и повышения благосостояния населения
Трудовой потенциал субъекта хозяйствования	персонал субъекта хозяйствования	уровня квалификации; состояния здоровья, навыков и умений, приобретенных в процессе труда, и их соответствие профилю функционирования организации (отрасли)	прироста производительности труда, прибыли и повышения качества производства (обслуживания)
Индивидуальный трудовой потенциал	физические лица	состояния здоровья, уровня общего и специального образования, уровня культуры	дифференциации дохода и получения морального удовлетворения

Таким образом, рассмотрение человеческого фактора на макро- и микроуровнях позволяет сделать вывод о том, что трудовой потенциал субъекта хозяйствования как экономическая категория представляет собой отношения по поводу возможности реализации имеющихся способностей, обусловленных взаимосвязанной совокупностью, в первую очередь образования, соответствующего профилю деятельности организации, а также здоровья, навыков, мастерства и других его компонентов, направленных на достижение отдачи при взаимодействии труда и капитала.

Степень проявления такой возможности мотивирована материальными и моральными стимулами и ориентирована на обеспечение дохода в процессе движения трудовой деятельности.

Формирование трудового потенциала субъекта хозяйствования связано с подготовкой кадров и непрерывным повышением квалификации с целью обеспечения прироста производительности труда, роста прибыли и повышения качества производства (обслуживания). Развитие трудового потенциала осуществляется на протяжении всей жизни и имеет свойство подвергаться моральному и физическому износу в течение деятельности человека.

В связи с этим особую значимость приобретают вопросы, связанные с обеспечением получения образования, с одной стороны, и размера дохода работника, с другой. Повышение инвестиционной активности в области формирования трудового потенциала связано с необходимостью совершенствования имеющихся знаний и умений на протяжении всего периода трудовой деятельности. В то же время, совершенствование политики заработной платы, на наш взгляд, целесообразно ориентировать на повышение дохода работника с учетом окупаемости средств, вложенных в получение образовательных услуг.

В. С. Буланов и Н. А. Волгин выделяют особенности, характерные для инвестиций в сферу науки и образования. В частности, отмечено, что, во-первых, «...они идут как на воспроизводство интеллектуально-духовного потенциала общества, так и развитие творческих способностей, повышение его социального статуса. Во-вторых, они осуществляются одновременно, а окупают себя в течение нескольких циклов производственного процесса. В-третьих, длительность периода должна определяться периодом морального старения приобретенных обучавшимися профессиональных знаний. В-четвертых, образователь-

ный процесс предполагает овладение обучающимися постоянно обновляющейся системой знаний, что неизбежно обуславливает воспроизводство рабочей силы более высокого квалификационного уровня» [1, с. 203, 204]. Данные особенности следует учитывать при разработке подходов к оценке эффективности вложенных в получение образования средств. На наш взгляд, такая постановка проблемы актуальна и сегодня, и требует решения соответственно на макро- и микроуровнях. Это актуализирует поиск подходов по обеспечению инвестиционной привлекательности образовательных проектов и созданию мотивационной базы реализации трудового потенциала. В частности, целесообразно:

- выработать подходы к формированию цены трудового потенциала, обеспечивающие выполнение надлежащих ей функций с учетом затрат на его формирование;

- реформирование тарифной системы оплаты труда ориентировать на обеспечение рентабельности вложенных средств в получение образования, обусловленных различием в стоимостном выражении первоначальных инвестиций, направленных на повышение образовательной составляющей трудового потенциала (в частности, среднее специальное и высшее образование);

- ориентировать кадровую политику на совершенствование трудового потенциала субъекта хозяйствования путем улучшения кадрового обеспечения и повышения образовательного уровня персонала, рационального использования персонала, повышения квалификации, участия в проведении семинаров, осуществляя прохождение стажировок и так далее на основе обобщения опыта других организаций;

- расширить индивидуализацию оплаты труда путем мотивации к реализации творческого потенциала персонала путем установления повышающего коэффициента к должностному окладу за счет средств, полученных от внедрения предложенных работником мероприятий.

Инвестиционную активность формирования образовательного потенциала, следует рассматривать, исходя из субъективных

подходов по поводу получения образования. Привлекательность инвестиционного проекта в образовательную программу обусловлена будущими доходами, а именно различиями в заработной плате, обусловленными уровнем образования.

Таким образом, со стороны субъекта хозяйствования целесообразно создать условия, обеспечивающие стремление персонала к повышению квалификации, продвижению по службе, а также потребность в приобретении (в случае необходимости) иного образования, активность поиска работы, включая миграцию, и другое, что будет способствовать получению более высокого уровня доходов (денежные выгоды), либо внутреннего удовлетворения (неденежные выгоды).

Одним из основных стимулирующих факторов, направленных на повышение инвестиционной активности вложения средств в развитие персонала и вовлечение трудового потенциала в трудовой процесс, является обоснованный размер заработной платы. Следует отметить, что отсутствие индивидуализации заработной платы, неоправданная дифференциация в оплате труда и низкая ее стимулирующая роль свидетельствуют, по мнению некоторых авторов, об исчезновении заработной платы как экономической категории и превращении ее в некую социальную выплату работнику, не связанную с общественной оценкой количества, качества и результатов труда.

Таким образом, возникает необходимость адекватного разрешения вопроса регулирования заработной платы, дифференциация которой является основанием осуществления расходов в сферу образования. В связи с этим считаем, что целесообразно расширить принципы построения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь, дополнив принципом окупаемости средств, вложенных в образование. Размер заработной платы, который может обеспечить окупаемость вложенных средств на формирование трудового потенциала и стимулирующий повышение трудовой активности в процессе труда с учетом индивидуальных особенностей его накопления, следует рассматривать как цену трудового потенциала (рис. 2).



Рис. 2. Составляющие элементы цены трудового потенциала

Для большинства стран на протяжении определенного периода времени в основе критериев оценки благосостояния нации выступал признак объемности, отражающий натуральное и стоимостное выражение, материализованное в произведенных или имеющих активы. Поскольку функции Единой тарифной сетки в настоящее время выполняются не полностью, а именно в обеспечении обоснованной дифференциации заработной платы различных профессионально-квалификационных групп, то целесообразность поиска иных, методически обоснованных подходов ее построения очевидна. С принятием Директивы Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь» и Указа Президента Республики Беларусь от 10.05.2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» коренным образом был изменен механизм регулирования оплаты труда в реальном секторе экономики. С 1 июня 2011 г. осуществлен переход от обязательного применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь (ЕТС) к ее рекомендательному характеру. Субъекты хозяйствования получили право самостоятельно разрабатывать тарифную сетку. В связи с этим целесообразно построение Единой тарифной сетки дополнить принципом окупаемости средств, вложенных в образовательную программу.

Решение относительно конкретного вида образования определяется на основе анализа альтернативного вложения средств, используя традиционные показатели оценки с учетом концепции текущей стоимости по видам образовательных учреждений. Проведем сравнительный анализ альтернативного вложения

средств в инвестиционный проект, связанный с получением высшего или среднего специального образования в разрезе тарификации специалистов по категориям, обусловленной уровнем образования. При заданных параметрах (при прочих равных условиях) можно отметить, что преимущества осуществления инвестиций на повышение образовательного уровня связаны с вложением средств в среднее специальное образование.

Рентабельность инвестиций на вложенные средства по видам образования свидетельствует о преимуществе получения среднего специального образования в первой половине трудовой деятельности. Рентабельность вложенных средств характеризуется значительным разрывом в начале трудовой деятельности, далее последующим его сокращением (рис. 3).

Очевидно, что получение высшего образования является более привлекательным инвестиционным проектом не только с позиции улучшения благосостояния, но и получения нематериальных выгод. Стимулирование инвестиционной активности формирования трудового потенциала путем повышения уровня его образовательной составляющей, преимущественно высшего образования, возможно путем совершенствования регулирования будущих доходов на вложенные инвестиции.

Инвестиционный климат в сложившихся условиях стимулирует к осуществлению вложений средств в среднее специальное образование, где эффективность инвестиций определяется неадекватностью дифференциации будущих доходов, обусловленной различием стоимости обучения с учетом упущенных возможностей по видам образовательных учреждений.

Целесообразно обеспечить адекватную дифференциацию тарифной оплаты стоимо-

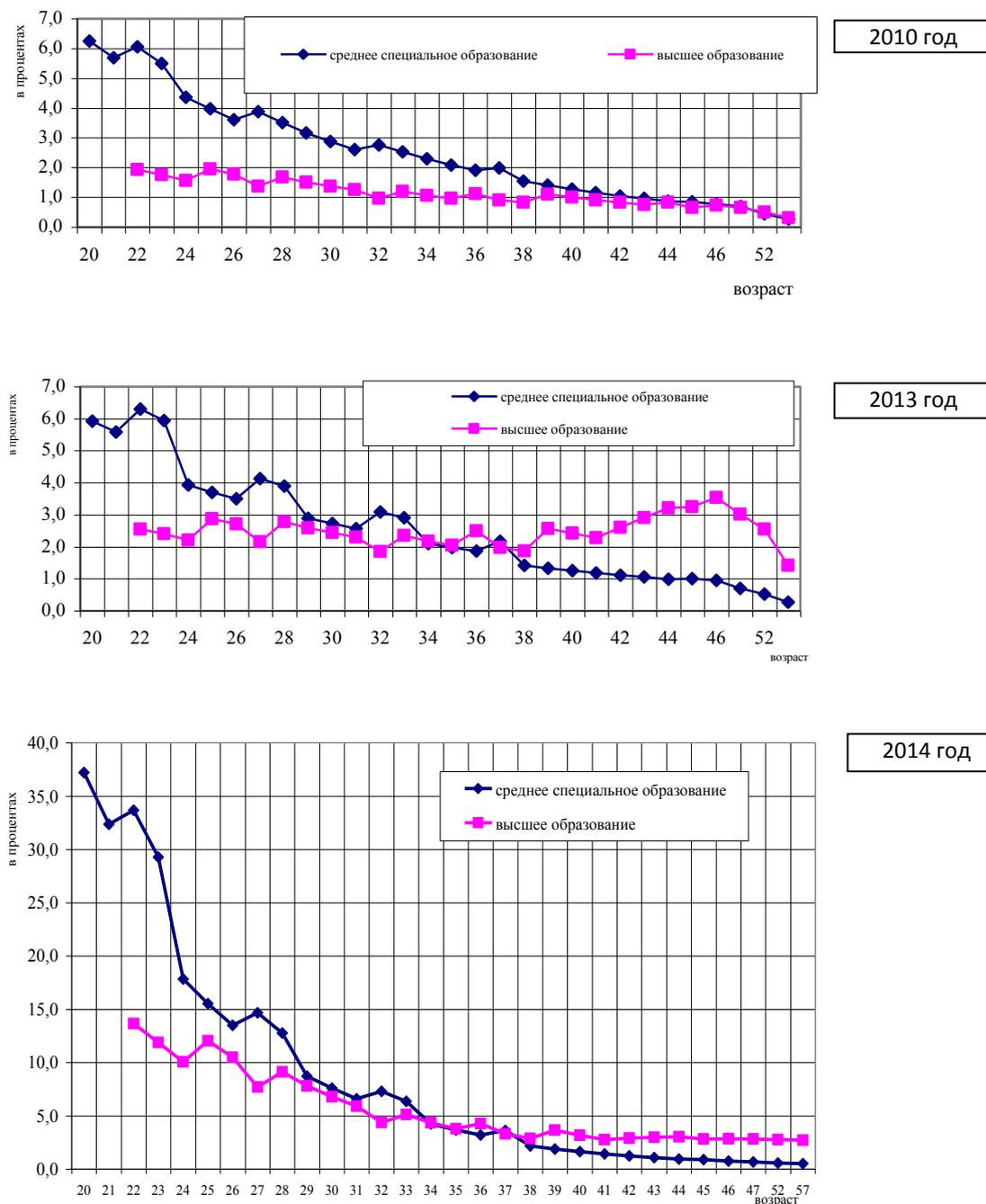


Рис. 3. Рентабельность инвестиций по видам образования в течение трудовой деятельности при принятии инвестиционного проекта

сти предоставляемых трудовых услуг в соответствии с затраченными средствами на их формирование. На наш взгляд, это возможно путем установления тарифных коэффициентов, обеспечивающих окупаемость инвестиций в образование либо предоставлением надбавки за образование. Определяющим регулирующим элементом формирования до-

ходов от трудовой деятельности является тарифная система как минимальная гарантия оплаты предоставляемых трудовых услуг, обусловленная сложностью выполняемой работы, уровнем образования и стажем трудовой деятельности. В то же время ограничение бюджетных средств, направленных на формирование размера тарифной ставки первого разряда,

определяет необходимость поиска подходов к обоснованию размеров тарифных коэффициентов, которые обеспечили бы необходимый уровень дифференциации доходов, что найдет отражение в повышении отдачи инвестиций в образование.

В настоящее время расширен инструментарий альтернативного подхода к оценке привлекательности образовательного проекта, который включает расчет рентабельности инвестиций на вложенный капитал на основе мо-

дификации традиционных показателей оценки инвестиционного проекта с учетом теории человеческого капитала [2].

Рентабельность образовательного проекта (РТ), рассчитанная нами как отношение отклонения текущих сумм окладов по годам трудовой деятельности к отклонению инвестиций по видам образования с учетом упущенной возможности получения дохода в связи со сроком обучения, выраженное в процентах (1).

$$P^T = \left[ \frac{C_{BO}^T}{(1+R)^{T-t}} - \frac{C_{CC}^T}{(1+R)^{T-t}} \right] \cdot 100, \quad (1)$$

$$\left[ Z_{BO} + УП_{BO} \cdot \sum_{i=1}^{t_{BO}} \frac{1}{(1+R)^i} \right] - \left[ Z_{CC} + УП_{CC} \cdot \sum_{i=1}^{t_{CC}} \frac{1}{(1+R)^i} \right]$$

где  $P^T$  – рентабельность образовательного проекта в возрасте  $T$ , %;

$C_{BO}^T, C_{CC}^T$  – сумма окладов специалистов высшего и среднего специального образования в возрасте  $T$ , тыс. руб.;

$T$  – возраст, лет;

$t$  – возраст поступления в учебное заведение, лет;

$R$  – ставка дисконтирования;

$Z_{BO}, Z_{CC}$  – стоимость обучения по видам образования (высшее учебное заведение и среднее специальное заведение соответственно), тыс. руб.;

$УП_{BO}, УП_{CC}$  – стоимость упущенных возможностей получения дохода, связанных с периодом обучения (соответственно 5 лет и 3 года), тыс. руб.;

$t_{BO}, t_{CC}$  – период упущенных возможностей (срок обучения 5 лет и 3 года соответственно).

Изменение показателя рентабельности образовательных проектов показывает, что его значения не достигают минимального уровня, обеспечивающего эффект нулевых инвестиций. Это обуславливает необходимость совершенствования принципов построения Единой тарифной сетки, обеспечивающих наравне с существующими принципами и окупаемость средств, вложенных в получение образова-

ния. Расчет произведем с учетом следующих предположений. Тарификация специалистов со средним специальным образованием представлена с 6 по 10 тарифный разряд. Специалисты и руководители с высшим образованием тарифицируются с 10 по 23 тарифные разряды.

Нашу задачу мы видим в определении межразрядного соотношения по видам образования, обусловленного стоимостью обучения, необходимой для обеспечения минимального эффекта нулевых инвестиций. В связи с этим наши расчеты ориентированы на соответствующую категорию служащих с высшим образованием, то есть без учета руководителей высшего управленческого звена, что предопределило выбор среднего тарифного диапазона специалистов с высшим образованием с 10 по 15 разряды. Отметим, что знаменатель формулы (1) является константной величиной, поскольку представляет разницу первоначальных инвестиций в образовательный проект с учетом упущенных возможностей получения дохода в течение срока обучения.

Необходимый прирост заработной платы, обеспечивающий окупаемость средств, вложенных в образование, представляет собой разницу первоначальных инвестиций с учетом упущенных возможностей получения заработка во время обучения в высшее и среднее спе-

циальное учебное заведение, умноженную на процент банковской ставки (2).

$$\Delta\text{БД} = \left[ \left( Z_{\text{ВО}} + \text{УП}_{\text{ВО}} \cdot \sum_{i=1}^{t_{\text{ВО}}} \frac{1}{(1+R)^i} \right) - \left( Z_{\text{СС}} + \text{УП}_{\text{СС}} \cdot \sum_{i=1}^{t_{\text{СС}}} \frac{1}{(1+R)^i} \right) \right] \cdot \%Б, \quad (2)$$

где  $\Delta\text{БД}$  – прирост заработной платы, обеспечивающий окупаемость средств, вложенных в образование, тыс. руб.;

$Z_{\text{ВО}}, Z_{\text{СС}}$  – стоимость обучения по видам образования (высшее учебное заведение и среднее специальное заведение соответственно), тыс. руб.;

$\text{УП}_{\text{ВО}}, \text{УП}_{\text{СС}}$  – стоимость упущенных возможностей получения дохода, связанных с периодом обучения (соответственно 5 лет и 3 года), тыс. руб.;

$R$  – ставка дисконтирования, %;

$t_{\text{ВО}}, t_{\text{СС}}$  – период упущенных возможностей (срок обучения 5 лет и 3 года соответственно), лет;

$\%Б$  – ставка банковского процента, %.

Текущую стоимость дифференцированного прироста будущих доходов, обеспечивающего эффект нулевых инвестиций в образовательный проект, определим с учетом коэффициента дисконтирования (3).

$$\Delta C_{\text{ВО}}(T) = \Delta\text{БД} \cdot \frac{1}{(1+R)^{T-t}}, \quad (3)$$

где  $\Delta C_{\text{ВО}}(T)$  – текущая стоимость прироста оклада работника с высшим образованием, тыс. руб.;

$\Delta\text{БД}$  – прирост заработной платы, обеспечивающий окупаемость средств, вложенных в образование, тыс. руб.;

$R$  – ставка дисконтирования;

$T$  – возраст, лет;

$t$  – возраст поступления в учебное заведение, лет.

Для определения скорректированного оклада специалиста с высшим образованием с учетом предложенного размера дифференциации в оплате труда работников по уровню образования необходимо рассчитать его текущую стоимость, представляющую собой сумму текущей стоимости оклада специалиста со

средним специальным образованием, увеличенную на дисконтированную сумму указанного прироста. Скорректированная текущая стоимость оклада работника с высшим образованием рассчитана по формуле (4).

$$C_{\text{ВО}}^P(T) = C_{\text{СС}}(T) + \Delta C_{\text{ВО}}(T), \quad (4)$$

где  $C_{\text{ВО}}^P(T)$  – скорректированная текущая

стоимость оклада работника с высшим образованием в возрасте  $T$ , тыс. руб.;

$C_{\text{СС}}(T)$  – сумма оклада специалиста со средним специальным уровнем образования в возрасте  $T$ , тыс. руб.;

$\Delta C_{\text{ВО}}(T)$  – текущая стоимость прироста оклада работника с высшим образованием в возрасте  $T$ , тыс. руб.

Далее определим требуемые размеры тарифных коэффициентов, формирующие стоимость текущего оклада в течение трудовой деятельности, что обеспечит окупаемость инвестиций в высшее образование. Расчет тарифных коэффициентов представляет собой отношение полученного размера оклада работника с высшим образованием к размеру тарифной ставки первого разряда с учетом коэффициента дисконтирования (5).

$$K^P = \frac{C_{\text{ВО}}^P}{\text{Ставка 1 разряда} \cdot \frac{100}{60} \cdot 12 \cdot \frac{1}{(1+R)^{T-t}}}, \quad (5)$$

где  $K^P$  – расчетный тарифный коэффициент, обеспечивающий дифференциацию оплаты труда с учетом окупаемости средств, вложенных в образование;

$C_{\text{ВО}}^P$  – сумма оклада специалиста с высшим образованием в возрасте  $T$ , тыс. руб.;

$R$  – ставка дисконтирования;

$T$  – возраст, лет;

$t$  – возраст поступления в учебное заведение, лет.

Совершенствование политики заработной платы, на наш взгляд, целесообразно ориентировать на обеспечение минимально гарантированной тарифной части заработной платы работников с учетом окупаемости средств, вложенных в сферу образования [3].

Полученные тарифные коэффициенты способны обеспечить необходимую дифференциацию доходов, обеспечивающую окупаемость средств в образование и инвестиционную активность привлечения инвестиций в получение образования. Межразрядные тарифные соотношения, рассчитанные по предлагаемым тарифным коэффициентам, позволят определить тарифную часть заработной платы работников и обеспечить окупаемость средств в образование, составляют 9,0 и 10,0 % с 10 по 13 тарифные разряды соответственно. Следует отметить, что именно такое значение межразрядного тарифного соотношения стимулирует переход от одного тарифного разряда к другому.

Таким образом, эффективность управления персоналом напрямую зависит от создания мотивационной заинтересованности совершенствования трудового потенциала на всех уровнях его формирования. Государственное регулирование заработной платы определяет нижнюю цену стоимости предоставляемых трудовых услуг. Со стороны субъекта хозяйствования в условиях самостоятельного выбора форм и систем оплаты труда возникает необходимость адекватного разрешения вопроса регулирования заработной платы, дифференциация которой является предпосылкой осуществления инвестиций в получение образования, в частности вложение средств, направленных на получение высшего образования. В связи с этим считаем, что целесоо-

бразным есть построение тарифной сетки, как одного из элементов тарифной системы оплаты труда совершенствовать путем повышения тарифных коэффициентов, что обеспечит окупаемость средств, вложенных в образовательную программу подготовки специалистов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Рынок труда : учебник / под ред. проф. В. С. Буланова и проф. Н. А. Волгина. – Москва : Экзамен, 2000. – 448 с.  
Ryynok truda : uchebnik / pod red. prof. V. S. Bulanova i prof. N. A. Volgina. – Moskva : Ekzamen, 2000. – 448 s.
2. Гасанова Т. В. Теория человеческого капитала: применение в оценке развития трудового потенциала / Т. В. Гасанова // Потребительская кооперация. – 2010. – № 3. – С. 19–24.  
Gasanova T. V. Teoriya chelovecheskogo kapitala: primeneniye v otsenke razvitiya trudovogo potentsiala / T. V. Gasanova // Potrebitel'skaya kooperatsiya. – 2010. – № 3. – S. 19–24.
3. Гасанова Т. В. Совершенствование гибких систем оплаты труда: построение тарифной сетки с учетом окупаемости средств, вложенных в получение образования / Т. В. Гасанова // Потребительская кооперация. – 2013. – № 4 (43). – С. 32–40.  
Gasanova T. V. Sovershenstvovaniye gibkikh sistem oplaty truda: postroeniye tarifnoy setki s uchetom okupaemosti sredstv, vlozhennykh v polucheniye obrazovaniya / T. V. Gasanova // Potrebitel'skaya kooperatsiya. – 2013. – № 4 (43). – S. 32–40.

**Т. В. Гасанова**, кандидат економічних наук; **Н. А. Сниткова**, кандидат економічних наук (Білоруського торгово-економічного університету споживчої кооперації, м. Гомель). **Ефективність управління персоналом і мотивація оплати праці.**

**Анотація.** У статті представлені принципові відмінності між персоналом, трудовими ресурсами та трудовим потенціалом, що зумовлює підходи до оплати праці в сучасних умовах функціонування підприємств Республіки Білорусь. Запропоновано підходи до обґрунтування тарифної сітки, яка враховувала надбавки за освіту та витрати на освітні проекти.

**Ключові слова:** персонал, трудові ресурси, трудовий потенціал, оплата праці, тарифна сітка.

---

**T. Gasanova**, *Cand. Econ. Sci.*; **N. Snytkova**, *Cand. Econ. Sci.* (*Belarusian Trade and Economic University consumer Cooperatives, Gomel*). **The effectiveness of staff management and motivation of payment.**

**Summary.** *The article presents the main differences between the personnel, human resources and labor potential, resulting in approaches to wage under current conditions of functioning enterprises of the Republic of Belarus. Approaches to the justification of the tariff rate that takes into account to premium costs for education and training projects.*

**Keywords:** *personnel, human resources, labor potential, wages, wage scale.*