УДК 658.012.32

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ «УКРЗАЛІЗНИЦІ»

Абеленцева О.В., викладач (ХДТУБА)

Розглянуто сучасні підходи до стимулювання праці на ремонтних підприємствах. Запропоновано підхід до формування фонду оплати праці та стимулювання робітників на основі використання коефіцієнтів якості праці.

Ключові слова: управління персоналом підприємства, матеріальне стимулювання персоналу, фонд оплати праці, система оплати праці.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У період розвитку ринкових відносин в Україні, який характеризується динамічністю економічного середовища, перед більшістю підприємств держави постала проблема самостійного господарювання, яка потребує перебудови всієї системи управління їх діяльністю. Суттєвим елементом оновленої системи управління діяльністю є управління персоналом підприємства, основою якого була і залишається система матеріального стимулювання працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності та досягти головної мети підприємства – максимізації прибутку.

Зміни, що мають місце в економіці України, поки що суттєво не вплинули на відносно низький, у порівнянні зі світовим, життєвий рівень населення, який супроводжується значним скороченням обсягів виробництва у минулі періоди, що обмежило фінансові можливості більшості підприємств. У зв'язку з цим освіта та спеціалізація робітників стали грати другорядне значення при визначенні розмірів оплати їх праці, оскільки між стабільністю, фінансовою стійкістю підприємства і життєвим рівнем добробуту його персоналу існує нерозривний двосторонній зв'язок. З одного боку, життєвий рівень персоналу та його поліпшення залежить від стабільності і прибутковості результатів діяльності підприємства, а також від ефективності діючої системи оплати праці. З іншого боку, фінансово-господарська діяльність багато в чому визначається професійними якостями і працездатністю персоналу, що залежить у свою чергу, від дієвості системи матеріального стимулювання робітників.

Необхідність дослідження цих питань зумовлена можливістю покращення результатів господарчої діяльності діючих підприємств за рахунок ефективного управління матеріальним стимулюванням їх персоналу, що й обумовило актуальність вибору теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Особливості управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених-економістів: Адамчука В.В., Богині Д.П., Владимирової Л.П., Веснина В.Р., Колота А.М., Сладкевича В.П., Соболєва В.М., Уткіна Є.А. та інших. [1-8]

Так, Сладкевич В.П. пропонує розглядати стимулювання як процес використання конкретних стимулів, що впливають на трудову поведінку працівника для задоволення інтересів працівника і керівництва підприємства [6]. Уткін Є.А. під стимулюванням розуміє процес використання різноманітних стимулів для мотивації праці людей [8]. Згідно Колоту А.М., стимулювання є одним із засобів впливу на персонал, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності [5]. Владимирова Л.П. вважає, що стимулювання праці є системою відбору стимулів, що приводять до підвищення результатів праці найманого персоналу та приведення їх у визначну супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства. Соболєв В.М. стимулювання трактує як економічне спонукання працівників до такої трудової поведінки, яка б задовольнила інтереси осіб, що застосовують стимулювання [7]. Веснин В.Р. під стимулюванням розуміє цілеспрямоване застосування стимулів стосовно людини для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість у справі досягнення цілей підприємства [4]. Адамчук В.В. дає наступну класифікацію стимулів: позитивні, які заохочують працівника матеріально у вигляді премій, доплат, переведення на більш високооплачувану роботу та негативні, вираженні в зниженні заробітної плати, депреміюванні, зауваженнях, доганах. Як позитивні, так і негативні стимули підрозділяються на матеріальні і нематеріальні [1].

Взаємозв'язок між стимулами формується на основі збігу особистих, суспільних і

© Абеленцева О.В.

колективних інтересів, які, як правило, існують у суперечливій єдності.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Ряд проблем, пов'язаних з управлінням матеріальним стимулюванням, залишається нерозв'язаним. Так, недостатньо приділено уваги факторам, що впливають на дієвість системи матеріальних стимулів, відсутнє дослідження потенційних можливостей підприємства у сфері матеріального стимулювання, недостатньо досліджені структурно-функціональні зв'язки бухгалтерії, планово-економічного відділу та відділу організації праці і заробітної плати з іншими підрозділами підприємства, не в повній мірі використано можливості соціологічного обстеження, що має за мету вияв ступеня дієвості існуючої системи матеріального стимулювання.

Формування цілей статті (постановка завдання). Загальна мета статті полягає у подальшому теоретичному обґрунтуванні та удосконаленні методичного забезпечення управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств залізничного транспорту України.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З переходом вітчизняних підприємств до ринкових відносин значну популяризацію, окрім соціологічних методів адміністративного управління матеріальним стимулюванням персоналу, набули фінансові методи, які включають методику розрахунку розміру коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання персоналу підприємства: основну та додаткову частину заробітної плати. Іншими словами планується розмір фонду заробітної плати. Після цього розробляються форми та системи оплати праці. Важливе місце у системі матеріального стимулювання займає визначення розміру коштів на матеріальне стимулювання персоналу згідно фінансово-економічних можливостей підприємства.

Це обґрунтовано тим, що не ефективність існуючої системи матеріального стимулювання на багатьох підприємствах «Укрзалізниці» пов'язана з тим, що методика визначення величини сукупного фонду оплати праці не перетерпіла принципових змін після переходу економіки України до ринкових відносин. Вона ґрунтується на зміні обсягу товарної продукції і виробітку працюючих. На даний час існує наступна система встановлення сукупного фонду оплати праці.

Сукупність тарифних ставок, посадових окладів, премій, надбавок та доплат, які входять до собівартості продукції утворюють фонд оплати праці, який складається наступним чином. Встановлюється плановий фонд оплати праці $Ф_{пл}$ для:

- робітників відрядників – по нормах часу і розцінкам на 1 виріб;
- для робітників з почасовою оплатою – по середньому розряду і середньочасовій ставці, бюджету робочого часу і чисельності цих працівників за нормативами;
- для керівників, спеціалістів і службовців – по середньому посадовому окладу і чисельності цієї категорії працівників за штатним розкладом.

Потім визначається норматив фонду оплати праці на 1 гривню ($Н_ф$) планового обсягу товарної продукції ($О_{пл}$):

$$\mathbf{Н_ф = \frac{Ф_{пл}}{О_{пл}}}, \qquad (1)$$

де $Ф_{пл}$ – плановий фонд оплати праці, тис. грн.;

$О_{пл}$ – плановий обсяг товарної продукції, тис. грн.

Додаткова оплата за роботу в нічний час, за керівництво бригадою, сумісництво професій і інші заохочувальні і компенсаційні виплати оформляються і виплачуються безпосередньо працівникам.

Визначення фактичного фонду оплати праці і його розподіл по структурних підрозділах здійснюється за допомогою наступної формули:

$$\mathbf{Ф_ф = Н_ф \times О_ф}, \qquad (2)$$

де $Ф_ф$ – фактичний фонд оплати праці, тис. грн;

$О_ф$ – фактичний обсяг товарної продукції, тис. грн.

Розподіл фонду оплати праці по структурних підрозділах розраховується у такий спосіб:

$$\mathbf{Ф_{сф} = \frac{Ф_ф}{Ф_{пл}} \times Ф_{сп}}, \qquad (3)$$

де $Ф_{сф}$ – фактичний фонд оплати праці структурного підрозділу, тис. грн.;

$Ф_{сп}$ – плановий фонд оплати праці підрозділу, тис. грн.

Розподіл доведеного до структурного підрозділу фонду оплати праці між працівниками здійснюється на підставі розрахункового коефіцієнта вартості праці (РКВП), що визначається для кожного працівника і діє протягом року. Для відрядників РКВП на наступний рік розраховується виходячи із суми відрядної заробітної плати за останні до кінця поточного року шість місяців і загальної кількості, відпрацьованих за цей період робочих днів. Для працівників з почасовою оплатою РКВП на наступний рік розраховується виходячи із суми почасової заробітної плати за останні до кінця

поточного року три місяці і відпрацьованих за цей період робочих днів за наступною формулою:

$$\text{РКВП} = \frac{\text{ЗП (за календарний період)}}{\text{фактичний фонд робочого часу (кількість днів за той самий період)}}, \quad (4)$$

де ЗП − заробітна плата за календарний період.

Розрахунок і корегування сукупного фонду оплати праці проводиться на основі зміни обсягу товарної продукції і чисельності працюючого персоналу, що є не достатнім для того, щоб витрати праці були пропорційними відповідному розміру матеріальної винагороди, що відбиває реальні фінансово-господарські показники підприємства. Подібна ситуація не дозволяє установити чіткий взаємозв'язок між фінансово-господарськими показниками, що характеризують діяльність підприємства, і кінцевими результатами праці працівників і тим самим утрачає стимулюючий характер.

Так, на ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод" для оплати і стимулювання праці робітників використовуються відрядно-преміальна та почасово-преміальна системи.

У сукупності з системою менеджменту, яка базується на міжнародних стандартах управління якістю ISO 9004, ISO 9001:2008, та використанням коефіцієнта трудової участі це дозволяє щомісячно отримувати 40% премії від тарифної ставки або окладу.

Джерелами преміювання є прибуток підприємства та фонд заробітної плати, а величина премії входить до додаткової заробітної плати.

Преміювання використовується для підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї праці як кількісних, так і якісних.

На підприємстві загальноприйнятим є використання основних та допоміжних (або додаткових) показників та умов преміювання, які характеризують ефективну діяльність працівника або групи працівників за важливими та вирішальними напрямками роботи підприємства, за вирішення першочергових та значних задач, враховують кінцеві результати роботи підприємства. Їх невиконання передбачає відсутність премії взагалі.

Для підвищення ефективності управління авторка пропонує перейти від загальних основ управління, які зафіксовані у міжнародному стандарті ISO 9004, до розробки конкретної комплексної системи управління якістю ремонту, яка буде базуватися на стандартах підприємства, враховуючих основні положення ISO 9004.

Варіант комплексної системи управління якістю ремонту (КС УЯР) дозволить виконувати наступні основні функції: розробки і постановки продукції на виробництво; технологічної підготовки виробництва; матеріально-технічного забезпечення; метрологічного забезпечення; добору, розстановки, виховання та профнавчання кадрів; забезпечення сталого рівня якості ремонту; контролю; обліку; організації трудової діяльності; зберігання та експлуатації об'єктів техніки; планування підвищення якості праці і ремонту; інформаційного забезпечення, стимулювання робітників.

КС УЯР відповідає основним принципам Єдиної системи державного управління якістю продукції і будується на основі стандартизації, системності, динамічності.

КС УЯР являє собою: сукупність постійно діючих взаємопов'язаних організаційних, технічних, економічних, соціальних заходів, методів і засобів управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, спрямованої на забезпечення заданого рівня якості ремонту, неухильне підвищення ефективності виробництва на основі застосування внутрішньовиробничої стандартизації та використання різних форм економічного та морального стимулювання.

КС УЯР є складовою частиною системи управління підприємством.

Варіант КС УЯР, з точки зору авторки, повинен являти собою соціально-економічну систему, в якій здійснюється децентралізація функцій управління якістю. Пропонується у склад системи включити наступні локальні підсистеми:

– загальних стандартів підприємства (на базі стандарту ISO 9004);
– управління якістю на етапі постановки об'єктів техніки на виробництво;
– управління якістю на етапі капітального ремонту;
– управління якістю у сфері обігу і реалізації;
– управління якістю на етапі експлуатації;
– бездефектного виготовлення і ремонта продукції;
– бездефектної праці.

В забезпеченні замкнутого контура КС УЯР активну роль буде відігравати система бездефектної праці (СБП), яка дозволяє поєднувати моральні та матеріальні стимули з метою підвищення виробничої дисципліни, особистої відповідальності і, головне, якості ремонту.

В СБП для оцінки якості праці використовується показник, який названо коефіцієнтом якості праці.

Пропонується за найвищу оцінку якості праці підрозділу та окремих виконавців на протязі місяця приймати максимальний коефіцієнт якості праці, який дорівнює одиниці. Одиницею оцінюється бездефектна праця, тобто праця, при якій підрозділ або окремий робітник не має претензій на свою роботу від свого керівництва та інших підрозділів.

Коефіцієнт якості праці (К) являє собою комплексну оцінку, яка складається з одиничних показників якості праці, склад і кількість яких регламентується СТП.

Пропонується розраховувати К за допомогою формули:

$$К_{заг} = К_{в} - \sum_{i=1}^{i=n} К_{з_i} \cdot n_i , \qquad (5)$$

де $К_{заг}$ - узагальнений коефіцієнт якості праці;

$К_{В}$ - вихідний коефіцієнт якості;

$К_{З}$ - коефіцієнт зниження по кожному і-му показнику якості праці;

n- кількість випадків невиконання і-ї вимоги за встановлений календарний період.

Оскільки $К_{В}$ за місяць прирівнюється до одиниці, то місячний коефіцієнт якості праці відповідно дорівнює:

$$К_{м} = 1 - \sum_{i=1}^{i=n} К_{з_i} \cdot n_i . \qquad (6)$$

де $К_{м}$ - місячний коефіцієнт якості праці.

Для оперативного управління якістю праці також пропонується вводити тижневий коефіцієнт якості праці, для відрахування якого приймається вихідний коефіцієнт якості - $К_{В}$, що дорівнює 0,25. Ця величина одержується від поділу місячного вихідного коефіцієнту на 4 частини (по кількості тижнів у місяці).

При цьому тижневий коефіцієнт якості праці розраховується за формулою:

$$К_{Т} = 0,25 - \sum_{i=1}^{i=n} К_{з_i} \cdot n_i , \qquad (7)$$

де $К_{Т}$ - тижневий коефіцієнт якості праці.

Якщо тижневий коефіцієнт поділити на 5 (враховується кількість робочих днів у тижні), то денний коефіцієнт якості праці - $К_{Д} = 0,05$, тобто

$$К_{Д} = 0,05 - \sum_{i=1}^{i=n} К_{з_i} \cdot n_i \qquad (8)$$

Одним із серйозних недоліків указаної методики, яку частково використовують деякі вагоноремонтні заводи «Укрзалізниці» (без розрахунку $К_{Т}$, $К_{Д}$), а також методики використання коефіцієнта трудової участі є те, що в них мова йде тільки про зниження величини коефіцієнта якості праці, а отже про зниження нарахованої премії. Зовсім упущене питання щодо стимулювання за перевиконання планових завдань по різним показникам. Відсутність нормативів заохочення за якісну працю, перевищення встановленої програми істотно знижує ефективність дії КС УЯР, тому що у процесі праці необхідно помічати та відмічати не тільки негативні сторони процесу, але в обов'язковому порядку потрібно бачити і заохочувати все позитивне у роботі і на цьому будувати виховну роботу, підвищувати якість ремонту. З цього витікає, що при розробці класифікаторів показників з оцінки якості праці робітників необхідно розробляти 6-7 одиничних показників, направлених на заохочення працівників до якісної праці і стільки ж показників, за які виконавців матеріально депреміюють. Кожний показник повинен мати кількісний норматив щодо підвищення або пониження місячного коефіцієнта якості праці.

Приклад розробки класифікатора одиничних показників якості праці наведено у таблиці 1.

Наступним недоліком тих методик, що використовуються на вагоноремонтних підприємствах, є те, що в них відсутні розробки (вказівки) по здійсненню щоденної кількісної оцінки якості праці виконавців всіх категорій.

Сюди ж необхідно віднести і відсутність форм обліку та звітності з оперативного показу результатів щоденної праці колективів підрозділів і робітників підприємства.

Без форм обліку і звітності стимулювання робітників неможливе.

Якщо до якості праці робітника впродовж місяця не було претензій, то його $К_{м} = 1$ і йому нараховують 20% премії за якість, інші 20% премії нараховуються за 100% виконання планових показників.

При невиконанні планових зобов'язань премія не виплачується зовсім. Якщо до робітника надходили претензії з якості його роботи і $К_{м}$ оцінювався менше ніж 1, то за умов виконання плану робітник може отримувати не 40%, а тільки 20% премії.

Таблиця 1

Класифікатор показників з оцінки якості праці робітників

Одиничні показники якості праці	Одиниця обліку показників	Нормативний коефіцієнт підвищення (+) і пониження (-) місячного коефіцієнта якості праці
Коефіцієнти заохочення – $К_{пj}$ 1. Присвоєння звання «Відмінник якості» 2. Випуск і ремонт продукції з заводським Атестатом якості 3. Розробка і впровадження заходів, направлених на підвищення рівня якості відремонтованої продукції, що дає економічний ефект більш за 500 грн. • • • 6.	 За підсумком року За підсумком року За 1 захід	 +0,29 +0,19 +0,09
		$\sum$ =+1
Коефіцієнт пониження – $К_{сi}$ 7. Масовий брак ремонту виробів 8. Повторний брак після попередження від ВТК або ІТР цеху • • • 15.	 За 1 випадок За 1 випадок	 -0,20 -0,18
		$\sum$ =-1

Запропонований підхід щодо заохочення робітників до перевищення встановленої програми дій дозволяє найкращим робітникам підвищувати $К_М$.

При досягненні величини місячного коефіцієнту якості праці, рівної 2 балам $(К_М = 1 + \sum_{i=1}^{i=n} К_{п_j} = 2)$, а також за умови, що $\sum_{i=1}^{i=n} К_{п_j} = 1,0$, робітнику підприємства може виплачуватися встановлена премія у розмірі 40% від тарифної ставки, а також нараховуватися додаткова премія у розмірі 20%, що у сукупності буде дорівнювати 60% (20% за виконання планових зобов'язань, 40% за якість праці та перевищення програмних завдань з якості ремонту).

В цьому заключається механізм заохочення, стимулювання і стає можливим, якщо використати наступну формулу розрахунку місячного коефіцієнта якості праці:

$$К_М = 1 - \sum_{i=1}^{i=n} К_{c_i} \cdot n_i + \sum_{j=1}^{j=m} К_{п_j} \cdot m_j, \qquad (9)$$

де Ксі- нормативні коефіцієнти пониження якості праці ($\sum$ =-1);

Кпj – нормативні коефіцієнти заохочення $(К_М = 1 + 1)$.

n – кількість випадків невиконання і-ої вимоги встановленої програми дії;

m – кількість випадків перевищення планових завдань по j-му показнику.

Висновки даного дослідження, перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Дослідження теорії і практики управління якістю продукції показало, що підвищення національного доходу може забезпечити тільки таке виробництво, яке постійно збільшує випуск продукції високої якості при найменших витратах. Це напряму відноситься і до якості вагоноремонтного виробництва.

Аналіз діяльності ремонтних підприємств дозволив визначити, що управління якістю здійснюється за рахунок реалізації системи бездефектного виготовлення продукції (Саратовська система БВП) і використання для матеріального стимулювання коефіцієнта трудової участі (КТУ), але на сьогоднішній день цього замало.

Україна виходить з економічної кризи, а це означає, що на підприємствах треба підсилити роботу по управлінню якістю праці і якості

ремонту об'єктів техніки, підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Авторка пропонує розробляти на місцях комплексну систему управління якістю ремонту, найбільш важною підсистемою якої повинна бути система бездефектної праці, яка дозволяє не тільки повсякденно управляти якістю праці, але й матеріально стимулювати кожного окремого члена заводського колективу. При перевищенні умов програми дій і досягненні $K_M = 2$ робітник може отримати і додаткову премію 20% за умов виконання планових завдань на 100%. Звісно, таких активних, творчих осіб буде небагато, але це дає підставу на прикладі кращих робітників проводити виховну роботу серед колективу підрозділу, яка буде направлена на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина И.Е. Экономика и социология труда [Текст] / В.В. Адамчук, О.В. Романов, И.Е. Сорокина – М.: ЮНИТИ. – 2001. – 407с.
2. Богиня Д.П. Основи економіки праці [Текст] / Д.П. Богиня – К.: Знання Прес, 2000. – 313 с.
3. Владимирова Л.П. Экономика труда. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Л.П. Владимирова – М.: Издательство Дом «Дашкова и К», 2002.– 300 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин – М.: Юрист, 1998. – 446 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Посібник [Текст] / А.М Колот – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент [Текст] / В.П. Сладкевич – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
7. Соболев В.М., Шедяков В.Е. Менеджмент в области инвестиций и персонала: особенности в переходной экономике [Текст] / В.М. Соболев, В.Е. Шедяков – Харьков: АО «Бизнес информ», 1996. – 176 с.
8. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин – М.: Тандем – Экмос, 2000. – 603 с.

Аннотация. Рассмотрены современные подходы к стимулированию труда на ремонтных предприятиях. Предложен подход к формированию фонда оплаты труда и стимулированию на основе использования коэффициентов качества труда.

Ключевые слова: управление персоналом предприятия, материальное стимулирование персонала, фонд оплаты труда, система оплаты труда.

Summary. The modern approaches to stimulation of labour on the repair enterprises are considered. The approach to forming of fund payment of labour and stimulation of workers on the basis of the use coefficients quality of labour is offered.

Keywords: enterprise human resource management, material stimulation of the personnel, payment fund, payment system.

Рецензент *д.е.н., професор ХДТУБА Іванілов О.С.*
Експерт редакційної колегії *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658:656.2

ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ НА ТРАНСПОРТІ

Садловська І.П., к.е.н., заступник директора Департаменту фінансового регулювання та соціально-економічної політики Мінтрансзв`язку

В статті висвітлено сучасний підхід до системи державного регулювання на транспорті, яке базується на розподілі функцій державного та господарського управління галуззю та сприятиме встановленню чіткої та прозорої системи управління

Ключові слова: державне регулювання, розвиток транспорту, реалізація державної політики, адміністративні послуги, господарські функції, система управління

Постановка проблеми та її зв`язки з науковими чи практичними завданнями. Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях.

© Садловська І.П.