

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПАТ “ЗАПОРІЖСТАЛЬ”

Статтю присвячено підвищенню продуктивності праці завдяки її стимулюванню на ПАТ “Запоріжсталь”.

Важливою складовою економічної стратегії ПАТ “Запоріжсталь” є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників підприємства на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.

Ключові слова: *аналіз, виробництво, грейдингова система оплати праці, фонд оплати праці, підприємство, продуктивність праці, стимулювання.*

I. Вступ

На всіх етапах розвитку економічної думки вчені-економісти різних шкіл і напрямів важливу роль у процесі економічного зростання відводили праці як основному фактору підвищення добробуту населення, а також найзагальнішому та універсальному показнику, що відображає ефективність використання людських ресурсів.

Визначення сутності категорії “продуктивність праці”, застосування різноманітних методів для її визначення, а також впливу факторів на продуктивність праці широко висвітлено в працях Г. Емерсона, К. Маркса, А. Сміта, Ф. Тейлора, а також сучасних дослідників: Б. Генкіна, А. Гретченко, О. Грішної, К. Маневич, А. Нікіфорова, А. Семенова.

В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому, враховуючи закони й вимоги ринку, опановуючи новим типом економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одне з головних завдань для підприємств різних форм власності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора [3].

II. Постановка завдання

Метою статті є дослідження системи стимулювання підвищення продуктивності праці на ПАТ “Запоріжсталь”.

III. Результати

В умовах ринкової економіки основними принципами господарювання ПАТ “Запоріжсталь” стає самоокупність, самофінансування, прибутковість. Діяльність підприємства розраховується на майбутнє за принципами

ринкової економіки та під впливом різних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для цього розробляється економічна стратегія розвитку, яка складається з різних стратегій за різними напрямками економічного розвитку підприємства.

Важливою складовою економічної стратегії ПАТ “Запоріжсталь” є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників підприємства на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.

Загалом стратегія стимулювання праці працівників включає два напрями: матеріальне й моральне заохочення.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до законодавства, ПАТ “Запоріжсталь” самостійно установлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Основні правила оплати праці й преміювання закріплені Положенням про систему оплати праці та матеріального стимулювання працівників. Усі прийняті на роботу співробітники в обов'язковому порядку знайомляться з цим Положенням.

Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці.

Застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих підприємствах з метою посилення кар'єрної мотивації працівників, а також визначення відносної ціннос-

ті посади для організації порівняно із зовнішньою цінністю посади на ринку праці [1].

Грейдинг (від англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування. Отже, процедура грейдування пов'язана із позиціонуванням посад, тобто ранжуванням їх в ієра-

рхічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для підприємства [2].

Саме цю систему оплати праці ввели на початку 2014 р. і на ПАТ “Запоріжсталь”.

Наочно відмінності між тарифною системою та грейдами можна побачити у табл. 1.

Таблиця 1

Відмінності між тарифною системою та грейдами

Тарифна система	Система грейдів
<ol style="list-style-type: none"> 1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи. 2. Посади розміщують за принципом наростання. 3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні). 4. Всі посади вишиковують за суворим принципом зростання по вертикалі (від робітника до управлінця) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Передбачає ширшу лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та ін. 2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку. 3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується в балах. 4. Посади розміщують тільки за принципом значущості для підприємства. 5. Допомогає управляти фондом оплати праці та робить систему нарахування заробітної плати гнучкою. 6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві

Варто зауважити, що головною перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника “цінність роботи співробітника” в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги й можливості системи грейдування, подані в табл. 2.

Проаналізуємо зміни фонду оплати праці ПАТ “Запоріжсталь” за 2012–2014 рр.

Можна зробити такі висновки: на ПАТ “Запоріжсталь” простежується позитивна

тенденція до збільшення заробітної плати, у звітному році середньорічна заробітна плата одного працівника становила 73 488 грн, вона більша на 7 644 грн ніж у минулому році та на 14 268 грн більша ніж у 2012 р. Середньомісячна заробітна плата, відповідно, теж зростає, у звітному році вона становила 6 124 грн, що на 637 грн більше ніж у минулому році та на 1 189 грн більше ніж у 2012 р.

Таблиця 2

Переваги та можливості системи грейдування

Для співробітника компанії	Для компанії загалом
<ul style="list-style-type: none"> – усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад, і оцінка її ролі для компанії; – отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності тощо виконуваної роботи; – оцінювання перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; – отримання можливості “горизонтального” кар'єрного розвитку (просування шаблями майстерності в межах однієї посади через ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та повноважень) – зміна грейду та пов'язаного з ним рівня оплати праці; – послідовне набуття нових знань, необхідних для ефективної роботи на вищих посадах 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація витрат на персонал (переважно не через формальне скорочення форм оплати праці); – вдосконалення організаційної структури і штатного розкладу; – більш ефективне планування витрат на персонал; – спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; – визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад

Причиною зменшення фонду оплати праці є зменшення чисельності працівників у звітному році на 1968 осіб порівняно з минулим роком та на 3676 осіб порівняно з 2012 р. Фонд оплати праці в звітному році зменшився на 19 606,8 тис. грн порівняно з минулим роком та на 12 419 тис. грн порівняно з 2012 р.

Виходячи з даних, можна стверджувати, що матеріальне стимулювання продуктивності праці на ПАТ “Запоріжсталь” добре розвинене.

Федерація профспілок України в межах Всеукраїнського конкурсу визнала колективний договір комбінату “Запоріжсталь” пере-

можцем у номінації “Кращий колективний договір у сфері металургійної та гірничодобувної промисловості”.

“Незважаючи на всі складнощі в економіці, ми змогли повністю зберегти всю соціальну сферу, всі соціальні гарантії наших працівників і ветеранів. Успіх будь-якої справи залежить від людей, від їх професіоналізму та ставлення до роботи. Це тісно пов'язано з умовами праці, рівнем заробітної плати, можливостями для повноцінного відпочинку, тому ми робитимемо все для подальшого підвищення якості життя металургів, допомагаючи нашим співробітникам і підтримуючи

їх”, – наголосив Генеральний директор МК “Запоріжсталь” Ростислав Шурма.

Окрім оплати праці як основного інструменту стимулювання підвищення продуктивності праці, на ПАТ “Запоріжсталь” використовують й інші інструменти стимулювання:

- завод виплачує працівникам виплати з тимчасової непрацездатності, вагітним, при народженні дитини;
- сім’ї працівника ПАТ “Запоріжсталь” надає необхідну матеріальну допомогу на поховання;
- грошова винагорода у зв’язку з ювілейними датами: 50, 55, 60 років;
- одноразова премія у зв’язку з присудженням звання “Ветеран ПАТ “Запоріжсталь”;
- працівникам, які входять до “Списку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці”, надається додаткова оплачувана відпустка;
- проводиться реалізація заходів, створених для поліпшення умов праці;
- своєчасна видача робочим спеціального одягу, спеціального взуття, прання, сушіння, ремонт, заміна спецодягу та спеціального взуття;
- видача 0,5 літра молока в дні фактичної зайнятості працівників безпосередньо на роботах із шкідливими умовами праці;
- обладнання санітарно-побутових приміщень, кімнат гігієни, приміщень надання медичної допомоги, приміщень приймання їжі;
- забезпечення періодичних медичних обстежень працівників;
- роботодавець виділяє потрібні кошти для закупівлі медикаментів і аптечок на санітарні пости, у підрозділи заводу, в організацію першої медичної допомоги;
- кожен працівник, якому через умови праці необхідний робочий одяг, забезпечений шафами для зберігання одягу, взуття, головних уборів;
- працюють їдальні, буфети, в яких низькі ціни для працівників;
- на заводі з метою зміцнення здоров’я ведеться пропаганда здорового життя, проводяться фізкультурно-оздоровчі заходи, літні й зимові спартакіади, туристичні зльоти, турніри, інші форми змагань.

Змагання серед колективів цехів і відділів, навіть змагання з професій, за результатами яких виплачують одноразові премії та навіть виділяють гроші на придбання пільгових путівок в організацію відпочинку і санітарно-курортного лікування для переможців. Переможцям присвоюють звання “Кращий за фахом” і “Кращий наставник”. Вручення нагород переможцям змагань відбувається в урочистій обстановці представниками дирекції та профспілкового комітету на зборах представників колективу заводу.

Комбінат проводить низку заходів соціальної спрямованості за допомогою Палацу культури Металургів, дитячого оздоровчого центру “Супутник”, спортивного комплексу, яхт-клубу, пансіонату “Металург”, бази відпочинку “Надія”, санаторію-профілакторію на о. Хортиця та молодіжного табору “Бригантина”. Працівникам заводу надають путівки для відпочинку за пільговими цінами. Діти працівників заводу можуть займатися у спортивному комплексі та кружках, які є у Палаці культури Металургів, теж за пільговими цінами. Крім того, для дітей працівників заводу є дитячі садки та школи.

Дітям працівників заводу до 1 вересня дарують рюкзаки із набором шкільних принадлежностей, на Новий рік роблять подарунки та організують свята в Палаці культури Металургів.

З метою підвищення конкурентоспроможності заводу та забезпечення якості своєї продукції, підготовки висококваліфікованих кадрів проводять конкурси професійної майстерності.

Організація конкурсів з раціоналізації та винахідництва для залучення робочих, службовців до участі в розробці й упровадженні у виробництві раціоналізаторських пропозицій і винаходів, що підвищують ефективність виробництва, продуктивність праці, якість своєї продукції і знижують ресурсомісткість. Переможцям конкурсів присвоюють чергові кваліфікаційні розряди або надають грошову винагороду;

- фінансування Ради Ветеранів підприємства в межах коштів, передбачених бюджетом;
- проведення конкурсів краси, творчості й талантів, КВК;
- на заводі є свій транспорт, який доставляє працівників до роботи зі всіх мікрорайонів міста;
- здійснення контролю рівня цін у закладах громадського харчування, які обслуговують підприємство, і в аптеках, що реалізують медикаменти за договором зі страховою компанією;
- фотографії найуспішніших працівників вивішують на дошку пошани, розташовану надворі перед входом у завод;
- щороку завод святкує своє професійне свято – День металургів, де генеральний директор оголошує подяку всім співробітникам, вручають дипломи, грамоти, нагороди;
- щорічно деяких працівників відправляють на підвищення кваліфікації, тренінги та додаткове навчання. Для підтримки рівня кваліфікації працівників проводять щорічну атестацію кадрів. За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації та перепідготов-

ки персоналу, відбуваються кадрові перестановки.

Отже, можна дійти висновку, що нинішня система стимулювання праці ПАТ “Запоріжсталь” спрямована на вирішення таких завдань:

- підвищення ефективності виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності та якості своєї продукції;
- підготовку висококваліфікованих кадрів;
- підвищення рівня використання новаторського потенціалу творчих здібностей персоналу;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення плінності кадрів.

Тестування – метод дослідження, що дає змогу охопити велику кількість людей, не витрачаючи при цьому багато часу й не відволікаючи їх від робочого процесу.

За допомогою тестування отримано такі дані:

- середній вік працівників на підприємстві – 40 років;
- середній стаж роботи на цьому підприємстві – 10 років. Це говорить про те, що люди, які пройшли тест, дуже добре знають порядки і правила, принципи організації роботи і відповіли на запитання усвідомлено, ґрунтуючись на реальних фактах;
- розмір заробітної плати влаштовує 80% робітників, не влаштовує – 10%, решта вагалася з відповіддю;
- сам процес виконуваної роботи оцінили за п'ятибальною шкалою на 4 та 5 відповідно 75% і 25%;
- перспективи професійного та службового зростання бачать 38% робітників, не бачать 20%, 42% опитуваних співробітників не цікавляться перспективами зростання. Це пояснюється середнім віком робітників;
- відносини з безпосереднім керівником цілком задовольняють 75% робітників. Швидше задовольняють, ніж ні – 20%, не змогли відповісти 5% опитуваних;
- значущість і відповідальність виконуваної роботи задовольняє 60% робітників, швидше задовольняють, ніж ні – 23%, не змогли відповісти 17% опитуваних;
- умови праці оцінили на 1 бал 8% робітників, на 2 бали – 10%, на 3 бали – 20%, на 4 бали – 25%, на 5 – 37%;
- надійною і такою, що дає впевненість у завтрашньому дні, роботу вважають 65% робітників – цілком, 25% вважають її швидше надійною, ніж ні. Абсолютно не задовольняє надійність роботи 6%, не змогли визначитися 4%;
- свою роботу вважають шанованою широким колом людей 42% робітників і 21% теж у цьому майже впевнені. 4% скоріше не задовольняє можливість виконувати шановану роботу, і 33% не змогли сказати;

- про те, наскільки ефективна робота загалом, думки розійшлися: 2, 3 і 4 бали поставили однакова кількість людей – по 15%. Інші 55% цілком задоволені ефективністю;
- абсолютну більшість людей задовольняють взаємини, які склалися з товаришами по роботі – 79%. 21% вважають, що взаємини швидше задовольняють, ніж ні;
- 38% учасників опитування цілком задоволені можливістю прояву самостійності та ініціативи в роботі, 33% оцінили її на 4 бали з 5. 25% важко відповісти, і 4% вважають, що можливості прояву самостійності скоріше не вистачає;
- режим роботи задовольняє 71% робочих цілком, 17% теж швидше задовольняє, ніж ні, 4% не визначилися, і 8% віддали перевагу б іншому режиму;
- відповідність роботи здібностям співробітника: 46% – 5 балів, 33% – 4 бали і 21% – 3 бали;
- роботу як засіб досягнення успіху в житті сприймають 33%. Ще 29% теж близькі до цього, 17% не можуть сказати, чи задовольняє їх робота як засіб досягнення успіху в житті, а 21% опитуваних зовсім не задовольняє.

За результатами тестування можна зробити висновок, що більшість працівників усім задоволені й зацікавлені в розвитку і процвітанні підприємства, розуміючи його значення для суспільства.

IV. Висновки

1. Таким чином, у статті було проведено аналіз системи стимулювання підвищення продуктивності праці ПАТ “Запоріжсталь”, згідно з яким важливою складовою його економічної стратегії є стратегія стимулювання праці робітників. Головною метою цієї стратегії є заохочення всіх робітників підприємства на досягнення не проміжних, а кінцевих результатів діяльності за визначений строк. Ця стратегія призначена поєднати заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання всіх видів ресурсів тощо.
2. Загалом, стратегія стимулювання праці працівників включає два напрями: матеріальне та моральне заохочення. Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці. На початку 2014 р. на ПАТ “Запоріжсталь” ввели грейдингову систему оплати праці.
3. Щодо аналізу зміни фонду оплати праці, на ПАТ “Запоріжсталь” простежується позитивна тенденція до збільшення заробіт-

ної плати, у звітному році середньорічна заробітна плата одного працівника становила 73 488 грн, вона більша на 7 644 грн ніж у минулому році та на 14 268 грн більша ніж у 2012 р. Середньомісячна заробітна плата, відповідно, теж зростає, у звітному році вона становила 6 124 грн, що на 637 грн більше ніж у минулому році, та на 1 189 грн більше ніж у 2012 р. Виходячи з даних, можна стверджувати, що матеріальне стимулювання продуктивності праці на ПАТ “Запоріжсталь” добре розвинене.

4. Проаналізувавши нематеріальне стимулювання, можна зробити висновок, що більшість працівників усім задоволені й зацікавлені в розвитку і процвітанні під-

приємства, розуміючи його значення для суспільства.

Список використаної літератури

1. Цимбалюк С. Грейдингова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика і практика / С. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2009. – № 2 (80). – С. 86–98.
2. Завіновська Г. Грейдова система оплати праці в організації / Г. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Київ: КНЕУ, 2010. – С. 290–297.
3. Прасол В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / В. М. Прасол. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 264 с.

Стаття надійшла до редакції 29.02.2016.

Юсипчук Л. А. Исследование системы стимулирования повышения производительности труда на ПАО “Запорожсталь”

Статья посвящена повышению производительности труда за счет его стимулирования на ОАО “Запорожсталь”.

Важной составной частью экономической стратегии ПАО “Запорожсталь” является стратегия стимулирования труда рабочих. Главной целью этой стратегии являетсяощрение всех работников предприятия на достижение не промежуточных, а конечных результатов деятельности за определенный срок. Эта стратегия предназначена совместить мероприятия, направленные на повышение производительности труда, качества продукции, эффективности использования всех видов ресурсов и тому подобно.

Ключевые слова: анализ, производство, грейдинговая система оплаты труда, фонд оплаты труда, предприятие, производительность труда, стимулирование.

Yusipchuk L. Study of the Incentive Schemes to Increase Productivity at PJSC “Zaporizhstal”

The article is devoted to productivity enhancement due to stimulation of increase of labor productivity in PJSC “Zaporizhstal”.

An important part of economic strategy of PJSC “Zaporizhstal” is the strategy of stimulation of work of workers. The main purpose of this strategy is to encourage all employees to not achieving the intermediate and final results of activity over a certain period of time. This strategy is intended to combine the activities aimed at improving productivity, product quality, efficiency of use of all resources and the like. In General, the strategy of stimulation of work of workers includes two elements: the material and moral encouragement.

The main emphasis in the system of stimulation of personnel is made on material incentives. In accordance with the legislation of the PJSC “Zaporizhstal” sets the appearance of the wage system, wage rates and salaries, as well as forms of material incentives. The basic rules of remuneration of labour and bonus payments is fixed by the regulations of the system of remuneration and material incentives for workers. All hired employees compulsorily get acquainted with the Situation. The company uses labor as the major means of stimulating good work. Earnings of individual employees are determined by their personal labour contribution and quality of work.

Gradinarovo application of the remuneration system suitable for large enterprises to enhance the career motivation of employees, as well as the determination of relative values of positions for the organization in comparison with the external value of the position on the labour market.

Grading (eng. grading) – classification, sorting, ordering. So, the procedure of grading associated with the positioning posts that is ranking them in a hierarchical structure of enterprise in accordance with the value of this position to the company. It is this system of remuneration introduced at the beginning of 2014 PJSC “Zaporizhstal”.

Key words: analysis, production, gradegov the remuneration system, payroll, enterprise, productivity, promotion.