

УДК 331.2

Л. І. Міхов

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ

**Анотація.** Удосконалення системи стимулювання праці робітників у напрямку її більш тісного зв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства — важливий захід, який забезпечує ефективне функціонування економіки країни.

**Ключові слова:** стимулювання праці, премія, форми та системи оплати праці, матеріальні та моральні стимули, тариф, коефіцієнт трудової участі, коефіцієнт трудового внеску.

**Summary.** Perfection of the stimulation system of workers in the direction of a closer relationship with the end results of the company is an important measure that provides efficient functioning of the economy.

**Key words:** incentives, bonus, systems and forms of wages, material and moral incentives, tariff, labor force participation rate, the rate of labor input.

**Постановка проблеми.** Дослідження розвитку систем стимулювання праці свідчить про те, що значний час в економічній літературі Радянського Союзу панувала думка про необхідність розвитку організації оплати праці в напрямі обмеження рівня і фонду заробітної плати та нормування його структури. За час переходу української економіки на ринкові умови виробництва та пов'язаних з цим змінами форм власності на засоби виробництва, виникненням корпоративних форм управління підприємствами пройшли також помітні зміни форм і методів оплати праці. Відбулося також проникнення в українську економіку зарубіжного досвіду з оплати праці. Таки об'єктивні зміни підштовхували нашу економічну науку і практику до розвитку методів оплати праці в напрямі її корпоратизації, приведення її у відповідність до колективних потреб та інтересів працівників, зміни тарифних форм визначення заробітної плати на безтарифні, контрактні та пайові.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток нових форм і методів стимулювання успішності праці підтримують у своїх працях такі українські і російські вчені, як А. М. Колот [1], О. Л. Єськов [2], Р. Л. Яковлев [3], В. М. Ковальов [4]. Але результати досліджень цих та інших вчених не розкривають повністю проблему стимулювання праці, бо життя, до того ж, висуває нові завдання і методи їх вирішення, виявляє нові моделі оплати праці, нові форми прояву матеріальної і моральної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці. Зокрема, дослідники цієї теми свідчать про переливання трудових ресурсів з виробничої сфери у позавиробничу, зміну виконавчого характеру праці на творчій, інтелектуально-інформаційний. Саме практика свідчить, що під час розвитку інформаційних технологій відбуваються постійні зміни у формах і методах управління персоналом в поєднанні з методами економічного стимулювання праці, особливо в машинобудів-

© Л. І. Міхов, 2013

ній галузі, де потреба в сучасних методах матеріального заохочення найбільш зловбоденна. Саме машинобудівна галузь як найбільш трудомістка і матеріаломістка потребує застосування систем, що стимулюють не тільки кількісні, а перш за все якісні показники виробництва, підвищення професійної майстерності працівників. Зазначені питання набувають тим більшої актуальності і значущості, що організація заробітної плати в Україні має значні недоліки, про які проф. І. П. Булеєв зазначив у своїй монографії, що вона «... не виконує ні стимулювальної, ні відтворювальної функції в нашому суспільстві» [5, с. 93].

Виникає також необхідність розвивати ідею структуризації заробітної плати за її видами, зокрема, визначальним напрямом стає зменшення її елементів і підвищення їх економічного значення як стимулювального початку підвищення зацікавленості працівників у корпоративних результатах діяльності.

**Метою статті** є аналіз дії системи стимулювання праці робітників та накреслення шляхів щодо її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Ознайомлення з останніми публікаціями стосовно організації оплати праці свідчить про те, що фахівці основну увагу звертають як на вдосконалення системи виплат основної заробітної плати, яка повинна забезпечувати відтворювальний її рівень, так і допоміжної зарплати, яка передбачає стимули до підвищення якості праці та її продуктивності. Тобто потрібне таке налаштування заробітної плати, за яким буде підвищуватися соціальна задоволеність працею і результатами її оплати. При цьому, зокрема, можливе використання методологічного підходу, запропонованого проф. В. М. Ковальовим зі співавторами [6]. У цій роботі автори передбачають такі етапи:

1. Науково обґрунтовується мінімальна основна (тарифна) заробітна плата, яка відповідає її відтворювальному рівню, еквівалентному вартості некваліфікованої робочої сили її розряду для робітників при виконанні норм праці на 100 %.

2. Як додаткова заробітна плата впроваджується система заохочувальних виплат за успішність праці, що ґрунтується на доплатах, встановлених згідно з галузевими тарифними угодами. До цих доплат і надбавок можуть бути віднесені: доплати за професійну майстерність, досвід, стаж роботи, конкурентоспроможність праці; інтенсивність праці, що перевищує рівень, регламентований нормою і стимулює зростання продуктивності праці, обсягу продукції, заощадження робочого часу у робітників багатостатників, сумісників професій, бригадирів, робітників відрядників, які перевиконують норми праці; компенсації за відхилення від нормальних умов праці для робітників у гарячих цехах, на ділянках важкої

праці, в несприятливих санітарно-гігієнічних та екологічних умовах і робітників у нічних змінах.

3. Надтарифна частина, яка встановлюється на виробничому регіональному рівні (премії, разові заохочення, що стимулюють працівників до продуктивності праці, покращення якості робіт). До такого виду заохочувальних виплат і категорій працівників, на нашу думку, слід було б прирівняти і працівників, які проводять еколого-економічну діяльність на підприємствах машинобудівної галузі.

4. Відокремлено проводяться заохочувальні виплати за участь у капіталі (дивіденди за акціями фірми, бонуси), що стимулюють зростання власного капіталу, зміцнення фінансових позицій підприємства.

У найбільш узагальненому виді основні напрями розвитку системи оплати праці у світовій практиці розкриті О. Л. Мазіним [7]. Зокрема, автором розглянуто 3 форми заробітної плати: відрядна, погодинна і безтарифна. У кожній із них автор розглядає позитивні і негативні боки. А саме: відрядна оплата найбільш стимулює продуктивність праці, але призводить до травматизму і погіршення якості робіт; погодинна — не стимулює продуктивність праці та не призводить до травматизму. З метою запобігання зазначених недоліків на підприємствах вдаються до застосування комбінованих форм, згідно з якими встановлюють твердий тариф за відроблений час на відтворювальному рівні. Додатково формується змінна частина заробітку, що стимулює зростання виробітку продукції.

У цьому випадку межею відтворювального рівня заробітку стали 100 % виконання норми праці або тарифний заробіток. Остання частина стає стимулювальною.

Автор також, за досвідом зарубіжних фірм, розподіляє матеріальні винагороди на три складові частини:

- базова винагорода (поточна зарплата і різні допомоги);
- змінні винагороди (грошові премії, дивіденди);
- відстрочені винагороди (компенсації, дотації на медичне обслуговування пенсіонерів тощо).

Далі автор доходить висновку, що основними напрямками розвитку методів оплати праці стають такі:

1) зміна структури заробітної плати, за якою знижується частина основної заробітної плати та зростає частка змінної, стимулювальної частини, яка коливається на рівні 10–50 % від річної заробітної плати;

2) посилена диференціація заробітної плати залежно від рівня кваліфікації працівника. Зокрема, у США за такою ознакою різниця в заробітках складає до 100 %. У Західній Європі цей розрив менший, але збільшуються ставки за освоєння суміжних професій, опанування новими спеціаль-

ностями. В Японії стимулюється переважно стаж роботи;

3) розвиток групових систем стимулювання праці за пайовим принципом розподілу заохочувальних фондів між членами бригади за змішаною системою заробітної плати і поділом її на постійну (окладно-відтворювальну) і змінну — стимулювальну (преміювання та бонуси виплат із прибутку).

Метод оцінки коефіцієнта трудового внеску (КТВ) до описаної системи розрахунків заробітку запропонував Д. Бабаєв [8]. Метод містить такий показник, як присвоєння балів:

— за змістовність праці (330 балів), з них: знання — 165 балів, уміння — 85 балів, складність праці — 80 балів;

— за відповідальність праці (330 балів), з них: самостійність у прийнятті рішень — 165 балів, ступінь впливу на результати діяльності — 165 балів;

— за напруженість праці (170 балів), з них: фізичні зусилля — 38 балів, розумові зусилля — 76 балів, гігієнічні умови праці — 56 балів;

— за трудову (управлінську) активність (170 балів), з них: комунікабельність — 85 балів, трудова активність 85 балів.

У межах кожного показника визначаються критерії з відповідним присвоєнням балів.

Розглядаючи наведений досвід стимулювання праці з робіт О. Л. Мазіна і Б. Д. Бабаєва, слід зауважити, що як основний критерій оцінки частки внеску працівника в трудові здобутки колективу підприємства прийнятий коефіцієнт трудового внеску. У деяких інших авторів — це коефіцієнт трудової участі (КТУ). Але методика визначення чинників за балами, пропонує Б. Д. Бабаєвим, значно ускладнена, малозрозуміла для більшості працівників, має невисоку точність визначення рівня трудової участі окремих працівників у сукупній праці, тому мало прийнятна для практичного застосування на підприємствах.

Подальше ознайомлення з досвідом розвитку мотиваційних систем і результатами теоретичних досліджень дає змогу винаходу розробки механізму матеріального стимулювання еколого-економічної діяльності працівників машинобудівних підприємств у поєднанні зі стимулюванням інших видів діяльності.

Стосовно безтарифних форм оплати праці свої пропозиції розкрив проф. Й. М. Петрович, згідно з якими частку працівника в загальному фонді оплати праці пропонується визначати залежно від його кваліфікації, фактично виробленого часу і коефіцієнту трудової участі за балами [9].

Та цілком слушно, на думку А. М. Колода [10], таку систему слід визнати не як безтарифну, а як систему пайового розподілу фонду заробітної плати між учасниками виробництва, бо ФОП формується, виходячи із тарифних ставок і посадових окладів;

4) до напрямів розвитку методів стимулювання праці персоналу може також бути віднесено зростання разових виплат за раціоналізацію і винахідництво, які, за свідченням О. Л. Мазіна [11], у США досягають 25 % від економічного ефекту в результаті винахідництва, у Німеччині — 15–20 %;

5) при визначенні напрямів удосконалення систем стимулювання важливими є методи заохочення працівників до підвищення якості виконуваних робіт, бо старіння знань через швидкий розвиток науково-технічного прогресу призводить до розвитку внутріфінансового навчання та зростання витрат на професійний зріст найманих робітників, про що свідчать В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова та Л. П. Керб [12].

На визначення напрямів розвитку безтарифних форм оплати праці значно вплинули праці українського ученого проф. А. М. Колода [13]. За його поглядами, впровадження безтарифних систем оплати праці означає відмову від твердих стабільних тарифних ставок робітникам і посадових окладів службовцям. На його думку, така система вперше була застосована на Вешкінському комбінаті торговельного устаткування (Росія) і на МНТК «Мікрохірургія ока» (м. Москва).

Суттєвим для безтарифних систем стало запровадження шкали співвідношень в оплаті праці різної складності. Наприклад, на МНТК «Мікрохірургія ока» така шкала містить 6 рівнів. На Вешкінському комбінаті — 10 рівнів, які диференціюють рівень оплати відповідно кваліфікаційним балам і коефіцієнтам.

Відповідно до цієї шкали на підприємстві застосовується пайовий спосіб розподілу фонду оплати праці між персоналом пропорційно встановленим балам та відпрацьованого часу кожним працівником.

Розроблені також допоміжні умови, які усувають зрівнялівку в оплаті праці персоналу з різною успішністю праці відповідно таких критеріїв: кваліфікація, якість праці, трудова дисципліна, умови праці, рівень виконання завдань.

На думку Л. М. Колода, ця пайова система найбільш придатна для машинобудівних підприємств із предметно замкнутими цехами, дільницями.

Для впровадження рекомендована система розрахунку індивідуального заробітку, яка формується з: нарахованого колективу сумарного місячного фонду заробітної плати за виконане завдання; індивідуального коефіцієнта робітника, який визначає перевищення його заробітної плати над мінімальним рівнем; коефіцієнта, який виражає відхилення фактичного відпрацьованого фонду робочого часу кожним працівником від планового; коефіцієнта, що визначає особистий трудовий вклад працівника в кінцевий результат колективу.

Для визначення індивідуального коефіцієнта працівника, який враховує особисту продуктивність

праці, рівень трудової дисципліни, ініціативність працівника, освоєння суміжних професій, проф. А. М. Колот пропонує залежно від посади застосовувати кваліфікаційні бали (коефіцієнти).

З огляду такого досвіду стимулювання праці на російських підприємствах і пропозицій проф. А. М. Колота в цілому система визначається новизною і спрямована на розвиток пайових методів визначення рівня оплати залежно від трудових успіхів працівників і може бути використана як напрям удосконалення мотиваційного механізму стимулювання праці.

Також слід зауважити, що в подальшому і ця система потребує удосконалення, бо побудована на експертній оцінці, яка порівняно з аналогічними методами кількісної оцінки не відрізняється точністю і зіставністю результатів.

Важливим напрямом розвитку методів стимулювання праці є поєднання методів матеріального і морального заохочення персоналу. Зокрема, з відомих способів морального заохочення до певної діяльності є такі: висвітлення результатів конкретного працівника на дошці пошани, присвоєння почесного звання, грамоти від керівництва підприємства, публічне визнання заслуг, безкоштовна професійна освіта, кадрове просування по службі, кар'єрне зростання, подяка перед колективом, заохочувальні поїздки, нагороди, подарунки тощо.

Особливо слід звернути увагу на такий вид відзначення заслуг працівника, як коштовні подарунки, які можуть проводитися за рахунок коштів із фонду матеріального заохочення за еколого-економічну діяльність для передовиків виробництва, які безпосередньо не причетні до робіт з екологічної безпеки. Цей захід можна буде вважати як підвищення інтересу всього колективу працівників корпоративного підприємства до екологічної діяльності.

Таким чином, запропонована схема класифікації елементів заохочення персоналу до праці може розглядатися як структурований напрям, в рамках якого може відбуватися удосконалення механізму стимулювання праці і, зокрема, еколого-економічної діяльності працівників корпоративних машинобудівних підприємств. Її застосування буде створювати передумови до раціоналізації структури фондів оплати праці шляхом скорочення структурних елементів оплати праці і підвищення їх ефективності та стимулювального значення.

Як було визначено, важливим у побудові механізму економічного стимулювання працівників корпоративних підприємств є не лише забезпечення їх матеріальних інтересів за рахунок заохочувальних виплат, а і значною мірою забезпечення ефективності таких виплат для роботодавців.

Форми і системи заробітної плати встановлюють зв'язок між розміром заробітку, кількістю,

якістю праці й обумовлюють визначений порядок її нарахування залежно від організаційних умов виробництва і результатів праці. На більшості машинобудівних підприємств існують дві основні форми оплати праці: погодинна і відрядна.

Погодинною називається така форма оплати праці, за якої заробітна плата працівникам нараховується за встановленою тарифною ставкою або окладом за фактично відпрацьований на виробництві час. Виходячи з механізму оплати, погодинна форма стимулює перш за все підвищення кваліфікації працівників і зміцнення дисципліни праці. Вона звичайно застосовується в таких випадках:

— якщо працівник не може безпосередньо впливати на збільшення випуску продукції, яке визначається перш за все продуктивністю машини, апарату або агрегату;

— якщо відсутні кількісні показники оцінки виробленої продукції, які вживаються для встановлення відрядної розцінки;

— якщо відсутні умови правильного вживання норм праці.

Застосування погодинної форми оплати праці найбільш доцільно в таких умовах:

— на ділянках, робочих місцях, де забезпечення високої якості продукції є головним показником роботи;

— при виконанні робіт з обслуговування устаткування;

— на роботах, де облік і нормування праці вимагають великих витрат та економічно недоцільні, а також де праця працівника не піддається точному нормуванню;

— на роботах, де можливо формально пронормувати і врахувати їх результати, але вироблена продукція при виконанні цих робіт не є основним показником.

Для погодинної форми оплати праці для машинобудівних підприємств характерні дві основні системи заробітної плати: проста погодинна і погодинно-преміальна.

При відрядній формі оплати праці заробітна плата працівникам нараховується за наперед встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи або виготовленої продукції.

Відрядна форма оплати праці стимулює перш за все поліпшення загальних, кількісних показників роботи. Тому вона застосовується на ділянках виробництва з переважно ручною працею. Саме в цих умовах можна врахувати кількість та якість виробленої продукції, забезпечити збільшення обсягу виробництва й обґрунтованість встановлених норм праці.

Відрядну форму заробітної плати найбільш доцільно застосовувати у таких випадках:

— за наявності кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від конкретного працівника або його бригади;

— за необхідності на даній ділянці стимулювати працівників до подальшого збільшення виробництва продукції або обсягів виконуваних робіт;

— за можливості точного обліку обсягів і кількості виконуваних робіт;

— із застосуванням технічно обґрунтованих норм праці.

При використанні відрядної форми оплати праці зберігається небезпека зниження якості продукції, що випускається, порушення режимів технологічних процесів, погіршення обслуговування устаткування та його передчасного виходу з ладу, порушення вимог техніки безпеки, перевитрати матеріальних ресурсів.

У ряді промислово розвинених країн Заходу профспілкові організації негативно відносяться до відрядної форми оплати праці, оскільки, з їхньої точки зору, вона встановлює залежність заробітку працівника від його індивідуальних здібностей і носить погодинний характер.

Відрядна форма оплати праці розподіляється на системи за способами:

— визначення відрядної розцінки (прямі, непрямі, прогресивні, акордні, відрядні);

— розрахунків з працівниками (індивідуальні або колективні);

— матеріального заохочення (з преміальними виплатами або без них).

Ці способи можуть використовуватися одночасно.

Найбільш важливе місце в стимулюванні робітників займає система преміювання.

Найбільш поширеними показниками і умовами преміювання працівників на вітчизняних підприємствах є:

— виконання і перевиконання виробничих завдань з випуску продукції і підвищення продуктивності праці;

— робота за технічно обґрунтованими нормами виробництва;

— зниження трудомісткості виготовленої продукції;

— зниження браку;

— здача продукції з першого пред'явлення.

Таким чином, доцільно доповнювати основний зарібок працівника, розрахований за почасово-преміальною системою, кількісними показниками, а розрахований за відрядно-преміальною системою — якісними показниками преміювання. Як показує досвід, преміювання доцільно здійснювати за двома-трьома одночасно вживаними показниками та умовами преміювання.

При непрямо-відрядній системі заробітної плати, перш за все, для оплати праці допоміжних робітників, безпосередньо зайнятих обслуговуванням основних працівників, визначаються непрямо-відрядні розцінки, які розраховуються,

виходячи з тарифної ставки допоміжного працівника та норми вироблення основного працівника, які обслуговуються допоміжним працівником.

При відрядно-прогресивній системі виготовлена продукція в межах встановленої норми оплачується за звичайними розцінками, а понад цю норму — за підвищеними.

Акордна система заробітної плати передбачає встановлення певного обсягу робіт і загального розміру фонду заробітної плати за цей обсяг робіт. Гроші, передбачені на оплату праці, виплачуються після завершення всього комплексу робіт незалежно від термінів виконання. Така система заробітної плати стимулює перш за все виконання всього комплексу робіт з меншою кількістю працівників і в більш короткі терміни.

Але наведена теоретична характеристика форм та систем оплати праці сама по собі не дає конкретного уявлення щодо можливості побудови ефективної системи оплати праці працівників, зайнятих, наприклад, еколого-економічною діяльністю (ЕЕД). Для вибору форми оплати праці й обґрунтування її ефективності слід вивчити специфіку організації ЕЕД в умовах конкретного машинобудівного підприємства.

**Висновки.** Звісно, удосконалення оплати праці — важлива міра, що обумовлює успішне функціонування виробництва в умовах ринкових відносин. Його мета — сформувати систему матеріального стимулювання працівників стосовно до умов, що змінюються. У зв'язку з переходом до ринкової економіки корпоративним машинобудівним підприємствам вже не встановлюються вищими органами управління фонди заробітної плати, нормативи утворення фонду заробітної плати і фонду матеріального заохочення. Форми, системи і розміри оплати праці, премії, винагороди, надбавки власники підприємства або його керівники встановлюють самостійно. При цьому вони можуть використовувати державні тарифні ставки й оклади як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників та умов виконуваних робіт. Тарифна ставка вже не є чинником, що регламентує розмір заробітної плати, а перетворюється в соціально гарантований її мінімум.

### Література

1. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А. М. Колот. — К. : Фірма «Праця», 1997. — 192 с.

2. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монография / А. Л. Еськов. — Донецк : ИЭП НАН Украины, 2005. — 390 с.

3. Яковлев Р. А. Оплата труда на предприятии / Р. А. Яковлев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. — 248 с.

4. Ковалев В. Н. Использование долевого принципа оплаты труда персонала в мотивационном механизме предприятия / В. Н. Ковалев, Е. А. Атаева, В. А. Фролов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. — 2009. — № 2 (16). — С. 161–166.
5. Булеев И. П. Трансформация общества и экономика: опыт и перспективы : монография / И. П. Булеев. — Донецк : ИСП НАН Украины, 2006. — 336 с.
6. Ковалев В. Н. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебное пособие / В. П. Ковалев, В. С. Рыжиков, Л. Л. Еськов и др. — Краматорск : ДГМА, 2006. — 235 с.
7. Мазин А. Л. Экономика труда : учебное пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности 080101 «Экономика труда» / А. Л. Мазин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 575 с.
8. Бабаев Б. Д. Оплата труда на предприятии : вопросы теории и практики / Б. Д. Бабаев, А. М. Карякин, Н. Р. Терехова. — Иваново : Ивановский государственный энергетический университет, 2002. — 82 с.
9. Петрович Й. М. Економіка підприємства : підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенов та ін. — Львів : Новий Світ, 2004. — 680 с.
10. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А. М. Колот. — К. : Фірма «Праця», 1997. — 192 с.
11. Мазин А. Л. Экономика труда : учебное пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности 080101 «Экономика труда» / А. Л. Мазин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 575 с.
12. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Васильченко, Л. М. Гриненко, О. А. Грішнова та ін. — К. : КНЕУ, 2005. — 403 с.
13. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А. М. Колот. — К. : Фірма «Праця», 1997. — 192 с.