

УДК 338.43:631

А.Г. Семенов

доктор економічних наук, професор, академік АЕНУ

А.І. Шарко

старший викладач

Г.О. Закаблукаспірант
Класичний приватний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто основні напрями підвищення продуктивності праці на ЗАТ “ЗАЗ”. Найбільш ефективним напрямом підвищення продуктивності праці є створення нової системи стимулювання праці: бонусна система, надбавки за якість продукції і стаж роботи на підприємстві.

Ключові слова: продуктивність праці, управління, мотивація, стимулювання, бонусна система.

I. Вступ

Найкращим критерієм оцінки конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства є продуктивність праці, і найбільш швидким шляхом забезпечення конкурентоспроможності товарів на ринку є підвищення темпів зростання продуктивності праці. Світовий досвід переконує, що країни з високою продуктивністю праці завжди були світовими економічними лідерами [1–3].

При низькій продуктивності економіка країни може бути конкурентоспроможною тільки за умови зниження заробітної плати і девальвації національної валюти. Маніпулювання курсом валюти для зниження її курсу не є ефективною конкурентною стратегією. Спроби вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю товарів, за рахунок девальвації національної грошової одиниці означають не що інше, як спробу конкурувати за допомогою зниження заробітної плати і життєвих стандартів, а не за рахунок підвищення продуктивності праці, що підтверджується сучасним станом економіки України [4–6].

Сутністю управління продуктивністю праці є створення умов для її зростання. Водночас підвищення продуктивності являє собою процес змін в економіці. Тому для її підвищення необхідно управляти змінами, тобто генерувати, мотивувати, стимулювати їх. При цьому важливим є планування і координування масштабів та інтенсивності змін в усіх основних організаційних елементах, включаючи зайнятість, структуру кадрів, кваліфікацію й освіту, технологію й устаткування, продукцію та ринки збуту. Ці зміни мають сприяти як зростанню продуктивнос-

ті, так і підвищенню ефективності діяльності організацій. Орієнтація на досягнення найвищих кінцевих результатів є оптимальним стилем створення системи управління продуктивністю й оперування нею.

II. Постановка завдання

Мета статті – управління продуктивністю праці для створення умов її зростання на машинобудівному підприємстві.

III. Результати

Основними функціями управління продуктивністю є визначення цілей, організація програми і напрямів підвищення продуктивності праці. На основі проведеного дослідження стану, динаміки та факторів продуктивності праці пропонуємо модель поетапної програми підвищення продуктивності праці для ЗАТ “ЗАЗ” (рис. 1).

Упровадження такої програми на ЗАТ “ЗАЗ” для досягнення мети зростання продуктивності праці передбачає виконання таких основних завдань:

- збільшення обсягів виробництва основних видів продукції;
- зниження обсягів витрат праці на одиницю продукції;
- удосконалення системи управління персоналом; підвищення рівня трудової мотивації працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства тощо.

Важливою частиною роботи з виконання програми підвищення продуктивності є безпосередній оперативний та підсумковий контроль керівника підприємства за виконанням визначених заходів. Такий контроль повинен здійснюватись на кожному з етапів реалізації програми.



Рис. 1. Модель програми управління підвищенням продуктивності праці ЗАТ “ЗАЗ”

Основними шляхами підвищення продуктивності праці на ЗАТ “ЗАЗ” є: інтенсифікація виробництва, впровадження нових технологій виробництва, підвищення рівня фондо- та енергоозброєності праці, оновлення матеріально-технічної бази підприємств, раціональне співвідношення факторів виробництва, поглиблення концентрації та спеціалізації підприємств, посилення трудової мотивації працівників, підвищення рівня оплати праці на підприємствах, упровадження програм підвищення продуктивності праці [7].

В умовах ринкової економіки все більшого значення набувають розроблення й упровадження програм управління продуктивністю праці. Успішна реалізація довгострокових програм управління значною мірою зумовлена якістю процесу планування на ранніх стадіях розроблення програм.

Цілями програми для ЗАТ “ЗАЗ” є такі:

- ефективне використання людських ресурсів;
- мінімізація втрат виробництва;
- створення ефективної системи вимірювання продуктивності праці.

Кожен підхід щодо підвищення продуктивності праці охоплює:

- організаційні форми підвищення продуктивності праці;
- сфери підвищення продуктивності праці;
- засоби і методи підвищення продуктивності праці.

Структурними елементами процесу підвищення продуктивності праці на ЗАТ “ЗАЗ” є [8]:

- оцінювання й аналіз організаційної системи, для якої розробляють програму. При цьому необхідно визначити внутрішні можливості організації, виявити її слабкі і сильні сторони, ураховуючи передбачувані зміни ринкового середовища;

- оцінювання зовнішніх умов діяльності організаційної системи, які можуть вплинути на проектування і розроблення програми;
- стратегічне планування. На цьому етапі забезпечується узгодження цілей, завдань управління продуктивністю праці на період 3–5 років. Доцільно виділити першочергові завдання, важливі для подальшого розвитку організації;
- розроблення критеріїв результативності програми. Необхідно визначити конкретні вимірники, критерії, нормативи, за якими необхідно оцінювати заходи щодо управління продуктивністю;
- виявлення й аналіз резервів підвищення продуктивності праці. Визначення всіх матеріальних та організаційних засобів розвитку організації;
- розроблення проекту, що передбачає послідовність виконання робіт, оцінювання витрат, функції виконавців, питання управління проектом, аналіз витрат і вигод;
- розроблення планових заходів щодо подальшого підвищення продуктивності праці;
- розроблення ефективної системи матеріального стимулювання досягнення запланованих показників продуктивності праці;
- зведення всіх результатів планування в єдиний загальний план;
- залучення відповідних працівників щодо конкретних заходів упровадження;
- контроль за реалізацією заходів і регулювання їх виконанням.

З метою реалізації резервів підвищення продуктивності праці на ЗАТ “ЗАЗ” пропонуємо регламентну систему управління продуктивністю праці на підприємстві (рис. 2).

У табл. 1 наведено перелік робіт, відповідальних підрозділів та посадових осіб ЗАТ

“ЗАЗ” у системі управління продуктивністю праці.

Таблиця 1

**Перелік робіт і відповідальних підрозділів та посадових осіб ЗАТ “ЗАЗ”
у системі управління продуктивністю праці**

Код робіт	Зміст етапів і робіт	Виконавці	Форма виконання та завершення робіт
Етап 1. Постановка мети			
1–2	Постановка довгострокових цілей	Відділ маркетингу, ПЕВ, відділ організації виробництва, ВГК, ВГТ, керівники підприємства та підрозділів, група продуктивності праці	Перелік довгострокових цілей
2–3	Формування ключових завдань усього підприємства	Керівник підприємства, група продуктивності праці	Перелік ключових завдань підприємства
3–4	Визначення завдань підрозділів	Керівники підрозділів, група продуктивності праці	Завдання підрозділів
4–5	Визначення завдань кожного працівника	Група продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів	Завдання працівників
Етап 2. Розроблення стратегії			
5–6	Розроблення загальної стратегії	Відділ маркетингу, керівник підприємства, група продуктивності праці	Загальна стратегія
6–7	Розроблення стратегій виробничих підрозділів	Керівники підрозділів, група продуктивності праці	Стратегії виробничих підрозділів
7–8	Розроблення функціональних стратегій	Група продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів	Функціональні стратегії
9–10	Прогноз розвитку внутрішніх факторів	ПЕВ, відділ організації виробництва, виробничий відділ, БЕК, ВЕТ, група з продуктивності праці, ВУП	Прогноз розвитку внутрішніх факторів
10–11	Розроблення прогнозних статистичних моделей продуктивності праці	Фінансовий відділ, група з продуктивності праці, ВІ	Прогноз моделі продуктивності праці
Етап 3. Планування			
11–12	Проектування заходів щодо досягнення стандартів продуктивності праці	ВПЗП, ПЕВ, відділ організації виробництва, ВЕТ, керівники підрозділів, група продуктивності праці	Заходи
12–13	Проектування заходів щодо підвищення продуктивності в цілому по підприємству	ПЕВ, відділ організації праці, БТН, керівники підрозділів, група продуктивності праці	Проекти заходів
14–15	Проектування заходів щодо підвищення продуктивності праці на кожному робочому місці	Відділ організації праці, БТН, ВЕТ, група продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів	Терміни, відповідальні особи
Етап 4. Організація			
16–17	Розроблення програми реалізації планів підвищення продуктивності праці	ПЕВ, відділ організації праці, керівники підрозділів, група продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів, ВІ	Програми підвищення продуктивності
17–18	Інтеграція в часі і просторі ресурсів підприємства для виконання розроблених програм і заходів	Керівник підприємства, керівники підрозділів, група з продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів ПЕВ, відділ організації праці, виробничий відділ, керівник підприємства, керівники підрозділів, менеджери виробничих підрозділів	Оптимальне використання ресурсів
18–19	Регламентація роботи робочих груп з продуктивності праці в підрозділах	Керівники підрозділів, група продуктивності праці	Регламенти роботи
Етап 5. Мотивація			
19–20	Розроблення системи матеріального стимулювання зростання продуктивності праці	ВПЗП, керівник підприємства, керівники підрозділів, фінансовий відділ, соціологічна служба	Система матеріального стимулювання
21–22	Оцінювання рівня продуктивності праці	ВПЗП, ПЕВ, відділ організації виробництва, БТН, керівники підрозділів, група продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів	Рівень продуктивності праці
22–23	Здійснення корегувальних дій	БТН, керівники підрозділів, група продуктивності праці, менеджери виробничих підрозділів	Корегування
23–24	Контроль після реалізації заходів щодо підвищення продуктивності праці	Керівники підрозділів	Результати контролю

Умовні позначення: ПЕВ – планово-економічний відділ; ВГК – відділ головного конструктора; ВГТ – відділ головного технолога; ВПЗП – відділ праці і заробітної плати; ВУП – відділ управління персоналом; БТН – бюро технічного нормування; ВІ – відділ інформації.

У рамках пропозицій щодо вдосконалення системи оплати праці на ЗАТ “ЗАЗ” пропонуємо розробити та запровадити бонусну систему оплати праці і стимулювання.

Бонус являє собою заздалегідь обумовлену заохочувальну виплату працівникові за визначені досягнення в праці. Цікаво від-

значити, що слово “бонус” запозичене з латинської мови й у перекладі означає “гарний”. У сфері заохочень цей термін позначає грошову винагороду, виплачувану працівникові за успішне виконання своїх трудових обов’язків.

Запровадження бонусної системи заохочення дає змогу зацікавити працівників у кінцевих результатах своєї праці.

Отже, із працівником організації заздалегідь обумовлюють розмір винагороди, яку він одержить за результати своєї успішної роботи. Розмір бонуса може бути виражений або у твердій фіксованій сумі, або визначений як заздалегідь установлений відсоток від прибутку організації. Сума бонусної виплати може бути досить значною, часом вона дорівнює розміру заробітної плати за місяць або ще більший період. Визначають умови, за яких ця виплата буде здійснена. Оскільки бонусна система заохочення ніяк не регулюється законодавством, то всі умови, що стосуються таких виплат, залежать від бажання і можливості роботодавця.

Період для виплати бонуса теж установлює роботодавець. Бонусна виплата здійснюється за підсумками роботи за місяць, за рік або після закінчення виконання конкретного завдання.

Бонусний фонд, з якого здійснюються виплати, формується у відсотках від прибутку, отриманого за результатами господарської діяльності організації.

Перевагою бонусної системи є її гнучкість, оскільки критерії, за якими виплачуються бонуси, можна легко змінювати. Крім того, до переваг цієї системи варто зарахувати й те, що її застосування сприяє зниженню плинності кадрів, що дуже важливо в сучасних умовах. Адже якщо співробітникові пообіцяли бонуси у своїй фірмі, його вже буде складно переманити в іншу.

Звичайно, система бонусів не позбавлена і недоліків. Наприклад, якщо прибуток не виправдав надій роботодавця, а розмір бонусів фіксований, то роботодавець може зазнати серйозних збитків.

Щоб система бонусів працювала і давала очікувану користь, необхідно створити певні правила її використання, зрозумілі співробітникам та економічно обґрунтовані.

Трудове законодавство не зобов'язує роботодавця юридично оформлювати порядок виплати обіцяних працівникові бонусів. Однак таке оформлення буде бажаним як для працівника, так і для самого роботодавця.

Можна включити умови про виплату бонусів до трудового договору. Однак це не дуже вигідно роботодавцеві, оскільки в цьому випадку бонус набуває вигляду стимулювальної виплати, а отже, враховується при розрахунку середнього заробітку працівника. Це, у свою чергу, призводить до зростання розміру відпускних, оплати лікарняних та інших аналогічних виплат, які належать працівникові в період збереження за ним середнього заробітку. Отже, включення умов про виплату бонусів до трудового до-

говору спричинить збільшення витрат організації з оплати праці.

Якщо з працівниками укласти не трудові, а цивільно-правові договори, у яких передбачаються порядок і умови виплати бонусів, то контрольні органи без зусиль з'ясуять, що за такими цивільно-правовими договорами криються трудові відносини з усіма наслідками, які з цього випливають.

Є ще один варіант оформлення порядку виплати бонусів. Організація може запропонувати працівникові зареєструватися як індивідуальному підприємцю й укласти з ним цивільно-правовий договір, у якому передбачити бонусну виплату. При цьому роботу, виконувану співробітником, будуть регулювати норми цивільного права. Це простіше для роботодавця, але не зовсім зручно для працівника. Працівник може і не погодитися стати підприємцем, оскільки статус індивідуального підприємця передбачає додаткові зобов'язання з вирахування та сплати податків. Навіть за відсутності доходів йому доведеться подавати податкові декларації за цими податками.

Найзручнішим варіантом і для роботодавця, і для працівника є передбачення в трудовому договорі можливості нарахування працівникові бонусних виплат. А всі істотні умови щодо порядку визначення розміру бонусів та їх одержання має сенс детально прописати в окремій угоді між організацією і працівником або визначити такі умови в іншому локальному нормативному акті організації. Таким локальним актом може стати Положення про виплату бонусів. У цьому положенні доцільно передбачити порядок формування бонусного фонду, визначити спосіб розрахунку індивідуального розміру бонусів, домовитися про умови, за яких буде зроблено їх виплату.

Тут також можна передбачити і право роботодавця на скорочення або позбавлення працівника бонусних виплат, зробити застереження на випадок зменшення прибутку організації, звільнення співробітника тощо.

Необхідно врахувати і ту обставину, що у працівника у разі виникнення суперечностей немає можливості звернутися до суду, оскільки виплата бонусів є не обов'язком, а правом роботодавця.

Бонусний фонд цеху залежить від вартості продукції, виробленої всіма працівниками підрозділу. Індивідуальну частку кожного з членів колективу визначають з урахуванням:

- кількості нарахованих балів (оцінювання праці в балах здійснюють керівники лінійних підрозділів);
- кількості робочих днів;
- стажу роботи на підприємстві (протягом першого року роботи коефіцієнт надбавки за стаж збільшується щомісяця, а да-

- лі – поетапно шляхом щорічних надбавок до заробітної плати протягом перших п'яти років і одноразових надбавок після 10 і 15 років);
- професії і кваліфікації (кількість зароблених балів залежить від виду роботи, виконуваної в цеху).
- Крім заохочення, передбачені й санкції: зменшення кількості балів або позбавлення частини бального приробітку (до 100%).

Знятий із працівника, який провинився, бонусний фонд розподіляють між іншими працівниками пропорційно до зароблених ними “балоднів”.

Стосовно ЗАТ “ЗАЗ” доцільним є використання таких видів бонусних виплат. Нарахування бонуса працівникам підрозділу ГРП “Арматурне виробництво” здійснюється за виконання кожного з показників у розмірах, встановлених у табл. 2.

Таблиця 2

Показники та розміри для нарахування бонуса за виконання основних результатів виробничо-господарської діяльності

Показники виробничо-господарської діяльності	Розмір бонуса, %
Виконання планового завдання з виробництва автомобілів по ЗАТ “ЗАЗ”	10
Виконання встановленого завдання щодо прибутку ЗАТ “ЗАЗ”	10
Виконання номенклатурного плану виробництва (робіт, послуг), устанавленого рівня якості, у тому числі номенклатури інвестиційної програми за напрямками діяльності	10
Виконання планованих фінансових результатів роботи ГРП	10
Відсутність невідповідностей вимогам ISO 9001: 2000	10

Нарахування бонуса за показником “Виконання встановленого завдання щодо прибутку” ГРП “Арматурне виробництво” здійснюється за умови виконання його наростаю-

чим підсумком з початку року, залежно від рівня його виконання за такою шкалою (табл. 3):

Таблиця 3

Шкала для нарахування бонуса

Рівень виконання показника, %	Розмір нарахування бонуса, %
Від 100 до 110 включно	10
Понад 110 до 120 включно	15
Понад 120	20

За умови перевищення рівня виконання показника за місяць порівняно з рівнем його виконання наростаючим підсумком з початку року за кожен відсоток перевищення нараховується додатковий бонус у розмірі 0,5%.

У табл. 4 наведено види порушення трудової дисципліни, за які передбачається зниження бонусних виплат.

Таблиця 4

Розміри зниження бонуса працівникам ЗАТ “ЗАЗ” за порушення трудової дисципліни

Вид порушення	Розмір зниження бонуса, %
Запізнення на роботу до 5 хв	25
Повторне запізнення до 5 хв у поточному місяці або запізнення до 10 хв	50
Третій випадок запізнення до 5 хв, повторне запізнення до 10 хв або запізнення понад 10 хв	100
Передчасне залишення робочого місця: – до 5 хв; – до 10 хв; – понад 10 хв	25 50 100
Прогол, розкрадання, поява на роботі в стані алкогольного сп'яніння, розпиття на території заводу спиртних напоїв	100
Інші порушення	До 100 (за наказом або розпорядженням)

Встановлення бонуса за підвищення рівня якості продукції ЗАТ “ЗАЗ” вводиться з метою створення сприятливих умов і матеріальної зацікавленості працівників, для мотивації їх діяльності, спрямованої на випуск якісної продукції.

Стимулювання у вигляді виплати бонусів визначає порядок корегування обсягу заробітної плати підрозділу залежно від досягнутого рівня якості. Корегуванню підлягає загальна сума додаткової оплати праці, виділена підрозділові за результатами роботи

за місяць. Для оцінювання якості продукції, що виготовляється підрозділом, у процесі виробництва вводиться показник рівня якості у виробництві (кількість дефектів на 1000 виробів зробленої продукції). Норматив рівня якості у виробництві встановлює відділ контролю за якістю. Показник визначають за такою формулою:

$$D = K_{\text{деф.}} / \text{Пс.} \times 1000, \quad (1)$$

де $K_{\text{деф.}}$ – сумарна кількість дефектів, виявлених у процесі виробництва в цеху –

виробнику продукції й у цехах – споживачах продукції цього цеху за місяць;

Пс. – сумарна кількість виробленої цехом продукції за місяць.

Щоденний облік дефектів, виявлених у процесі виробництва продукції, здійснюють працівники відділу контролю за якістю. Загальний розмір суми додаткової оплати підрозділів корегується (збільшується або зме-

ншується, але не більше ніж на 10%) залежно від виконання показника рівня якості виготовленої підрозділом продукції у звітному місяці.

Збільшення або зменшення загального розміру суми додаткової оплати підрозділу і надбавки начальника цеху залежно від рівня виконання показника якості по підрозділу здійснюється за такою шкалою (табл. 5).

Таблиця 5

Шкала збільшення або зменшення загального розміру суми додаткової оплати підрозділу і надбавки начальника цеху

Відсоток виконання показника	Коефіцієнт зниження (підвищення) суми додаткової оплати	Відсоток виконання показника	Коефіцієнт зниження (підвищення) суми додаткової оплати
75	0,90	100	1,00
80	0,92	105	1,02
85	0,94	110	1,04
90	0,96	115	1,06
95	0,98	120	1,08
–	–	125	1,10

Таким чином, ЗАТ “ЗАЗ” зацікавлює своїх працівників у випуску якісної продукції, що впливає не тільки на підвищення мотивації працівників, а й на підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Стосовно ЗАТ “ЗАЗ” можуть бути запропоновані ще й такі типи бонусів:

- бонус за зниження витрат на виробництво продукції (автомобілів, запасних частин, товарів народного споживання тощо) порівняно з діючим нормативом;
- бонус за зниження витрат на закупівлю матеріальних і енергетичних ресурсів;
- бонус за економію від використання бюджетів виробничо-господарської діяльності щодо планового бюджету, скорегованого на фактичний випуск;
- бонус за одержання прибутку, отриманого від іншої діяльності (виконання робіт і послуг за замовленнями та угодами, реалізація невикористаного устаткування тощо).

Цікавою є започаткована підприємством практика, орієнтована на посилене й інтенсивне заохочення раціоналізаторських пропозицій працівників окремих підрозділів, які спрямовані, як правило, на зниження собівартості продукції та витрат, а також скорочення кількості технологічних операцій. Тому особливо актуальним напрямом стимулювання працівників у рамках бонусної системи може бути виплата бонусу за виконання особливо важливого завдання, що веде до вищеперелічених ефектів. Ця модель заохочення за працю передбачає два види стимулювання працівників, а саме:

- персональну надбавку на період виконання особливо важливого завдання;
- премію за виконання особливо важливого завдання.

Персональна надбавка за виконання особливо важливого завдання на період його виконання може бути встановлена констру-

кторам, технологам, керівникам структурних підрозділів і фахівцям, від яких безпосередньо залежить вирішення конкретних завдань. Це може бути команда, що складається з групи фахівців. Персональна надбавка встановлюється з метою концентрації зусиль працівників на прискоренні вирішення найважливіших проблем на найбільш складних і відповідальних етапах роботи:

- розроблення, впровадження і випуск нових видів продукції;
- упровадження високопродуктивного устаткування і прогресивної технології;
- інші роботи, що забезпечують значну економію трудових і матеріальних ресурсів, або роботи, до яких висуваються особливі вимоги щодо термінів та якості.

Персональна надбавка встановлюється на плановий термін виконання особливо важливого завдання. У тих випадках, коли завдання виконане якісно і раніше за встановлений планом термін, сума надбавки, що підлягає виплаті, визначається за плановим терміном і виплачується повністю.

Персональна надбавка працівникові встановлюється в розмірі до 50% тарифної ставки (посадового окладу) і виплачується з фонду оплати праці. Підставою для встановлення працівникам персональної надбавки є подання, оформлене керівником структурного підрозділу і погоджене з директором департаменту за напрямом діяльності. Оформлене подання направляють у департамент організації праці та персоналу для підготовки проекту наказу.

Персональна надбавка нараховується у відсотках до тарифної ставки (посадового окладу) з урахуванням фактично відпрацьованого часу в обліковому періоді.

Персональна надбавка може бути зменшена або скасована повністю наказом голови правління при недотриманні термінів виконання або незадовільній якості виконува-

ного завдання в цілому чи на окремих етапах та при інших недоліках у роботі.

Преміюванню за виконання особливо важливого завдання підлягають працівники ЗАТ "ЗАЗ", які виявили себе під час виконання особливо важливих завдань, хоча це й не передбачено іншими чинними у ЗАТ положеннями.

Особливо важливими завданнями, за виконання яких працівникам може бути виплачена премія, за чинним Положенням, є такі:

- упровадження нової техніки і технології;
- підготовка та виробництво нових видів продукції;
- усунення перебоїв у постачанні матеріалів і комплектуючих, що трапилися не з вини працівників підрозділів, які несуть за це відповідальність, з метою запобігання зупинкам та простою виробництва;
- підвищення культури виробництва та забезпечення чистоти й порядку на території підприємства;
- роботи з найбільш ефективного використання ресурсів підприємства (як трудових, так і матеріальних);
- інші роботи.

Виплата премії за виконання особливо важливого завдання здійснюється з прибутку, що залишився в розпорядженні підприємства.

Також цікавою практикою стимулювання робітників до високопродуктивної праці та

формування сприятливого психологічного клімату може бути проведення конкурсів професійної майстерності, грошові виплати, які можуть стати ще одним засобом удосконаленого та прогресивного стимулювання.

Конкурс професійної майстерності – це форма індивідуального змагання, яка періодично проводиться серед працівників різних професій і посад, за спеціально розробленими умовами. Участь у конкурсі дає працівникам можливість творчо виявити своє вміння, кмітливість і знання своєї справи. Одним із принципів проведення конкурсу є гласність. У конкурсі беруть участь висококваліфіковані фахівці віком не старше від 45 років, які мають достатню теоретичну підготовку і практичні навички, високі виробничі показники, не порушували трудову дисципліну і правила охорони праці.

У ЗАТ "ЗАЗ" розроблена і діє система матеріального заохочення за економію конкретних видів матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів порівняно з установленими нормами, що здійснюється за рахунок раціональних витрат і дбайливого ставлення до них, а також за рахунок розроблення та впровадження організаційно-технічних заходів і прогресивних технологічних процесів.

У табл. 6 розглянуто відсоткові значення вдосконаленого додаткового стимулювання персоналу за різними напрямками стимулювання.

Таблиця 6

Основні напрями стимулювання робітників ЗАТ "ЗАЗ"

Основні напрями стимулювання робітників ЗАТ "ЗАЗ"	Сума відсотка преміальної виплати від середньої заробітної плати одного працівника, %
Преміювання переможців трудового змагання	20
Преміювання за укладання вигідних для цеху контрактів	25
Преміювання за розроблення творчих ідей	50
Одноразове заохочення за виконання важливих виробничих завдань	50
Нагорода робітників за збір, здавання та реалізацію неметалевих відходів	20

Крім того, великою популярністю в ЗАТ "ЗАЗ" користується преміювання керівників. Можливе встановлення такої диференціації збільшення посадових окладів керівників за зростання обсягів продажів наростаючим підсумком з початку року порівняно з відповідним періодом попереднього року: при зростанні обсягів продажів на 5% – на 10%; понад 5% – на 15%; понад 10% – на 20%. Обов'язковими умовами збільшення посадового окладу керівника за зростання обсягів виробництва є зростання обсягу реалізованої продукції у фактичних цінах. При невиконанні перелічених показників або зниженні темпів зростання обсягів виробництва порівняно з відповідним періодом попереднього року керівникові відновлюють первісний оклад.

Керівникам підприємств можуть установлюватися надбавки за тривалість безперер-

вної роботи в таких розмірах: від 1 до 5 років – 5%; від 5 до 10 років – 10%; від 10 до 15 років – 15%; понад 15 років – 20% посадового окладу керівника.

Преміювання керівника здійснюється за умови виконання таких показників: зростання обсягу реалізованої продукції – до 50%; виконання плану щодо прибутку – до 25%; зниження витрат обігу – до 25% посадового окладу керівника. Також дирекцією можуть бути встановлені інші показники преміювання керівника, пов'язані з ефективністю роботи підприємства. При невиконанні обсягу реалізації продукції 50% премії, нарахованої за інші основні показники, резервуються і виплачуються за умови виконання зазначеного показника до кінця поточного року. Загальна сума премії керівника у визначеному періоді не може перевищувати суму виплат за його посадовим окладом за цей період.

Результати виконаного дослідження й узагальнення досвіду промислового впровадження прикладних розробок в умовах ЗАТ “ЗАЗ” показали, що мотиваційний потенціал системи оплати і стимулювання праці може бути істотно підвищений, якщо традиційні форми і методи оплати та стимулювання праці робітників підприємства доповнюються комплексом нетрадиційних удосконалених підходів, вибір яких визначається необхідністю вирішення тих чи інших конкретних завдань виробництва. З-поміж них: нагорода працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладення вигідних контрактів; заохочення за розроблення і впровадження нових пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства; виплата бонусів за різними напрямками діяльності робітників.

На підставі розрахунків можна зробити такі висновки. За рахунок запровадження автоматизації та зменшення кількості працюючих на 18,38% або на 3176 осіб, та збільшення середньої заробітної плати одного працівника на 5,75% за рахунок впровадження акордно-преміальної системи оплати праці прогнозується збільшення продуктивності праці на 36,12%.

Ось чому посилення стимулювальної спрямованості оплати праці стає можливим за умови органічного взаємозв'язку величини заробітної плати із кінцевими вартісними результатами виробництва. Кінцевими результатами (цілями) можуть бути: зростання продуктивності праці; підвищення технічного рівня і якості продукції; зниження собівартості продукції та економія всіх видів витрат тощо.

Матеріальне стимулювання результатів праці має спиратися на впровадження сучасних прийомів і методів раціоналізації виробництва: створення автономних робочих бригад; гнучкий режим виробництва; запровадження різних форм участі працівників у прибутках і справах підприємства. На підвищення продуктивності праці й ефективності мусять “працювати”: надбавки за складність і напруженість роботи; премії за економію матеріальних ресурсів, впровадження нової техніки; винагороди за підсумками роботи за рік.

Одна із найскладніших сучасних проблем у сфері оплати праці – пошук надійних фінансових джерел, необхідних для підвищення рівня заробітної плати працівників. Серед них вирішальне значення матимуть: зміна структури коштів і витрат виробництва за рахунок зниження податків, цін на енергоносії, зменшення різних “накруток”; зниження банківських кредитних відсотків; зростання продуктивності й ефективності праці на базі передових технологій; вивільнення

відносно надлишкової кількості працівників, де це потрібно.

Стимулювання продуктивності праці передбачає не тільки чітку організацію виробничих і трудових процесів у системі виробництва, а й ефективно нормування праці, яке покликане, з одного боку, захищати працівника від спроби роботодавця нав'язувати йому надмірні вимоги до темпу і ритму роботи, з іншого – захищати роботодавця від намагань працівників знизити встановлені їм трудові параметри. Пропонуємо для ЗАТ “ЗАЗ” нормування праці й раціонального використання робочої сили, зокрема шляхом:

- змін в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці, встановлення прогресивних форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- встановлення оптимального режиму роботи, тривалості робочого часу й охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників.

Доцільно вдосконалювати організацію оплати праці та матеріального стимулювання, подолати відчуження людини від засобів і результатів виробництва, обґрунтовано розробляти стратегію розвитку підприємства.

IV. Висновки

1. Таким чином, проведене дослідження з ефективності використання трудових ресурсів дало змогу відповісти на питання щодо подальшої діяльності ЗАТ “ЗАЗ”. У ході дослідження було запропоновано два основні напрями вдосконалення організації матеріального стимулювання:

- використати гнучкі системи оплати праці та стимулювання;
- застосовувати на підприємстві бонусну систему оплати праці як основу соціальної безпеки та основний важіль високопродуктивної й ефективної праці.

2. Поліпшення технічної організації виробництва й праці досягається шляхом підвищення норм праці й розширення зон обслуговування; зменшення кількості робітників, які не виконують норми; спрощення струк-

тури управління; підвищення рівня спеціалізації виробництва; збільшення питомої ваги висококваліфікованих фахівців у загальній частці працюючих.

3. Доведено, що зростання продуктивності праці залежить не тільки від зусиль працівників, а й від технічних факторів виробництва. У колишній економічній системі забезпечувалося зростання фондоозброєності праці, яка поряд з іншими факторами, була основою зростання випуску продукції. Цьому відповідала й техніка розрахунків заробітної плати при впровадженні техніко-технологічних нововведень. Основною системою оплати праці працівників на виробництві була відрядна заробітна плата в тісному взаємозв'язку з нормуванням праці, перегляд норм при зміні технічних параметрів виробництва й праці забезпечував оплату робочої сили в тих рамках, які дозволяли втримувати її планове співвідношення із зростанням продуктивності праці.

Таким чином, підвищення продуктивності праці на ЗАТ "ЗАЗ" можливе за рахунок застосування нової технології, автоматизації виробництва, використання спеціалізованих виробничих методів, прийняття доцільних управлінських рішень керівниками й раціональної організації праці на підприємстві.

Список використаної літератури

1. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили : зб.

наук. пр. / [відп. ред. Д.П. Богиня]. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2005. – 188 с.

2. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – [2-е изд., исправ. и доп.]. – Х. : ИНЖЭК, 2008. – 304 с.
3. Еськов А.Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента: теория и практика / А.Л. Еськов, Л.Л. Бунтовская. – К. : Наук. світ, 2005. – 73 с.
4. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – С. 288.
5. Карпенко С.В. Управление персоналом : навч. посіб. для дистанційного навчання / С.В. Карпенко, О.А. Карпенко ; [за наук. ред. А.В. Базилюк]. – К. : Україна, 2007. – 273 с.
6. Колот А.М. Мотивация, стимулирование і оплата персоналу / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 224 с.
7. Семенов Г.А. Организация и планирование хозяйственной деятельности на предприятии : монография / Г.А. Семенов, А.Г. Семенов. – Запорожье : ЗГИА, 2001. – 174 с.
8. Семенов Г.А. Организация труда в период перехода к рынку : монография / Г.А. Семенов. – Запорожье : ЗГИА, 2000. – 195 с.

Стаття надійшла до редакції 28 грудня 2011 р.

Семенов А.Г., Закаблук А.А., Шарко А.И. Управление производительностью труда на машиностроительном предприятии"

В статье рассмотрены основные направления повышения производительности труда на ЗАО "ЗАЗ". Самым эффективным направлением повышения производительности труда является создание новой системы стимулирования труда: бонусная система, надбавки за качество продукции и стаж работы на предприятии.

Ключевые слова: *производительность труда, управление, мотивация, стимулирование, бонусная система.*

Semenova A., Zakabluk A., Sharko A. Management of labor productivity at the machine-building enterprise

The basic directions of increase of labor productivity on Joint-Stock Company "ZAZ" are considered. The most effective directions of increase of labor productivity is creation of new system of stimulation of work: bonus system, extra charges for quality of production and the experience robots at the enterprise.

Key words: *labor productivity, management, motivation, stimulation, bonus system.*