

Г.А. Семеновдоктор економічних наук, професор,
академік АЕН України**К.І. Складанна**аспірант
Класичний приватний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ БЕЗТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

У статті розглянуто методичні положення щодо впровадження безтарифної системи оплати праці на ВАТ "Запоріжсталь". Основна перевага безтарифної системи оплати праці полягає в тому, що в ній оптимально поєднані індивідуальна та колективна зацікавленість у покращенні результатів роботи.

Ключові слова: безтарифна система, оплата праці, індивідуальна і колективна зацікавленість, результати роботи.

І. Вступ

Діючі системи оплати праці мають ряд недоліків. Головний недолік полягає в тому, що заробітна плата погано, а часто взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці. Результати праці колективні, а оплата – індивідуальна. Щоб здолати це, треба зробити одне з двох: або індивідуалізувати результати, або колективізувати систему оплати.

Перший шлях виключено, оскільки в принципі неможливо відокремити результати від їх колективної природи. Як, наприклад, підприємства, які прагнули розділити колективний інтерес на безліч приватних, втратили стійкість і зараз налагоджують ті чи інші форми об'єднання. Серед господарників зміцнюється розуміння, що перспектива пов'язана з колективними системами заохочення праці [1; 2].

Стосовно системи оплати праці можна виділити такі недоліки: зростання оплати праці не пов'язане зі зростанням ефективності; система, що діє, не орієнтована на співпрацю; система оплати не є досить гнучкою. Говорячи про те, що системи, які діють, не орієнтують на колективну співпрацю, мають на увазі певну роз'єднаність працівників та, перш за все, управлінців і тих, ким управляють. Яким же чином організувати процес стимулювання зростання продуктивності праці та якості?

Яку методику використовувати? Для сучасної економіки більшою мірою є прийнятними системи оплати праці, які базуються на участі в прибутках і розподілі доходів. Суть гнучкої системи оплати праці "Участь у прибутках" полягає в тому, що за рахунок заздалегідь встановленої частки прибутку формується преміальний фонд, з якого працівники отримують регулярні виплати. Розмір виплат залежить від рівня прибутку, загальних ре-

зультатів виробничої і комерційної діяльності підприємств. У багатьох випадках система передбачає виплату всієї або частини у вигляді акцій. У системі "Участь у прибутках" премії виплачуються за досягнення конкретних результатів виробничої діяльності підприємства. Нараховуються премії пропорційно до заробітної плати кожного з урахуванням особистих і трудових характеристик виконавця: виробничий стаж, відсутність запізнь і прогулів, раціоналізаторська діяльність, вірність фірмі тощо. Але ця система має ряд недоліків:

1) розмір отриманого компанією прибутку, а отже, величина премій залежить від безлічі зовнішніх чинників, які часто прямо не залежать від працівників компанії;

2) для працівників великих компаній часто важко оцінити, який вплив вони справили своєю роботою на величину прибутку.

При використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що збільшення прибутку може залежати від ринкових чинників і мати короткостроковий характер. Тому показник прибутковості не завжди є найкращою основою для збільшення заробітної плати. Система також передбачає ризик зазнати збитків, оскільки на фірму діє безліч зовнішніх невідконтрольних чинників [3].

Система розподілу доходів передбачає, що преміальні виплати залежать від таких показників, як продуктивність, якість, економія матеріалів, надійність роботи. У результаті працівник може відчувати тісний взаємозв'язок між результатами своєї роботи і величиною прибутку.

Перша система справляє позитивний вплив на залучення працівників і скорочення плинності кадрів, а друга більшою мірою впливає на стимулювання підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат. Наявна перевага системи участі в доходах [4].

Отже, можна зробити висновок: недоліки системи оплати, що діє, зумовлені індивідуальними її характеристиками. Їх подолання означає не що інше, як докорінну зміну самої системи.

II. Постановка завдання

Мета статті – розглянути методичні положення впровадження безтарифної системи оплати праці на ВАТ “Запоріжсталь”.

III. Результати

Безтарифну систему оплати праці можна розробляти таким чином:

- визначити мінімальний обов’язковий рівень заробітної плати, який гарантується за кожною посадою (ЗП). Цей гарантований рівень має бути вищим у тих працівників, які мають менше можливості впливати на кінцеві результати. Наприклад, головний бухгалтер має багато роботи завжди, навіть коли підприємство не дає гарних кінцевих результатів. Тому основна частина його заробітку має бути гарантована;
- розробити правила розподілу колективного прибутку. Це найвідповідальніший етап роботи. Враховуючи місію і цілі підприємства, потрібно для кожної посади розробити систему показників, яка б максимально націлювала працівників на покращення показників роботи, які впливають на кінцевий спільний результат;
- визначити кількісну залежність між досягненнями певних показників роботи кожного працівника та можливостями зростання його заробітної плати, цю залежність найзручніше встановлювати в балах;
- довести до відома й детально роз’яснити всім працівникам правила розподілу колективного заробітку до початку періоду, на який вони вводяться. Ці правила відіграють свою мотивувальну роль лише за умови, що будуть правильно й однозначно зрозумілі кожному працівнику.

Після закінчення місяця від заробленого заробітку, за цей місяць (ФОП) віднімаємо суму гарантованої заробітної плати всіх працівників (ФГО = ЗП). Частина, яка залишається (ФС – Фонд стимулювання), підлягає розподілу між членами трудового колективу залежно від тих показників, на досягнення яких націлювали їх умови оплати праці.

За результатами праці кожного працівника слід підрахувати суму балів, яку він набрав у минулому місяці (Бі). Потім підрахувати суму балів, набраних всіма працівниками підприємства за минулий місяць (ΣB_i).

Фонд стимулювання поділити на суму балів, набраних працівниками і знайти “ціну” кожного балу в гривнях (V):

$$V = \text{ФС} \div \sum B_i. \quad (1)$$

I, нарешті, розрахувати заробіток кожного працівника (Z_i) за минулий місяць як суму гарантованої та стимулюючої частини:

$$Z_i = 3g_i + VB_i. \quad (2)$$

При безтарифній системі оплати праці заробітна плата працівника від керівника до робітника є його часткою в колективному фонді оплати праці, що формується залежно від результатів діяльності підприємства. Заробіток залежить від розміру фонду оплати праці, кваліфікаційного рівня, що привласнюється кожному працівникові за результатами трудової діяльності за попередній період, коефіцієнта трудової участі й кількості відпрацьованого часу.

Введення безтарифної системи оплати праці на підприємстві передбачає такі заходи:

1. Видання наказу по підприємству про підготовку до переходу на нову модель оплати праці, де викладаються основні причини необхідності перетворення в організації заробітної плати, суть і достоїнства знову вибраної системи стимулювання, головні заходи, які необхідно реалізувати, із зазначенням строків і відповідальних за їхнє виконання; затверджується склад комісії із проведення підготовчої роботи тощо.

2. Розрахунок коефіцієнта кваліфікаційного рівня для кожного працівника.

При безтарифній моделі організації заробітної плати кваліфікаційний рівень розглядається ширше, ніж загальноприйняте розуміння кваліфікаційного розряду в робітників або посадової категорії у фахівців, керівників і службовців.

Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня доцільно проводити двома способами.

Виходячи зі співвідношень в оплаті праці, що фактично склалися в період, котрий передувє безтарифній системі оплати праці. Методологічною основою цього підходу є положення про те, що фактичний рівень кваліфікації працівника найбільш повно відображає не привласнений йому розряд (або посадова категорія), а отриману ним заробітну плату. Коефіцієнт кваліфікаційного рівня в цьому випадку визначається за формулою:

$$K_i^{kp} = \frac{\overline{ЗП}_i}{ЗП_{\min}},$$

де $\overline{ЗП}_i$ – середня заробітна плата і-го працівника за досить тривалий період (6 міс., 1 рік тощо), що передувє введенню безтарифної системи оплати праці, грн;

$ЗП_{\min}$ – середня заробітна плата працівника з найнижчим рівнем оплати за той самий період, грн.

При цьому з розрахунку середньої заробітної плати рекомендується виключити випадкові виплати, а враховувати такі основні:

- премії за основні результати діяльності, виплачені працівникам за діючими системами преміювання;
- надбавки за роботу в багатозмінному режимі (якщо працівники систематично працюють позмінно);
- доплати за суміщення професій, розширення зон обслуговування й аналогічних виплат;
- доплати за підвищену інтенсивність праці;
- доплати за керівництво відділом;
- доплати за умови праці (у випадках, коли вони не включені в тарифні ставки й розцінки і враховуються окремо);
- оплату за вислугу років.

Такий підхід дає змогу визначити об'єктивно необхідні в конкретних виробничих умовах співвідношення в оплаті праці працівників, виходячи з функцій у процесі виробництва. При необхідності ці функції уточнюються.

Співвідношення, певні на основі фактичної середньої заробітної плати працівників, не завжди досить об'єктивно відображають розбіжності в їхньому кваліфікаційному рівні. Це особливо важливо враховувати для фахівців, окремих груп робітників.

2. Методологічною основою другого способу є положення про те, що він об'єктивно визначається сукупністю ряду показників, використовуваних при оцінюванні трудового внеску при будь-якій системі оплати. Кількісні значення цих показників виводяться з діючих умов оплати.

В основі встановлення кваліфікаційного рівня лежить показник, визначуваний як

приватне відділення фактичної заробітної плати працівника за минулий період (зазвичай це шість місяців або рік) на мінімальний рівень оплати праці, що склався на підприємстві. При виконанні цього розрахунку враховуються і наднормовий годинник, і неповний робочий день.

Проведені розрахунки мають служити лише основою для встановлення кваліфікаційних рівнів. Крім того, необхідно враховувати рівень кваліфікації працівника, особливі вміння (талант організатора, талант ведення переговорів, знання іноземних мов тощо), комунікабельність, творчий потенціал, здатність переключатися на інші види роботи тощо. За отриманими показниками, а також з урахуванням кваліфікаційних вимог до працівників різних професій всі члени трудового колективу розподіляються за певними кваліфікаційними групами.

Всі працівники підприємства проходять атестаційну комісію і кожному привласнюється базовий кваліфікаційний коефіцієнт. За всіма підрозділами підприємства (відділами, цехами) роздаються опитувальні листи з метою виявлення критеріїв дооцінки трудового внеску працівників. На підставі опитувальних листів для кожного підрозділу розробляється й затверджується система критеріїв, що підвищують і знижують базовий коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників цього підрозділу. Наприклад, для відділу Автоматизованих систем управління виробництвом та інших відділів, фахівців яких зайняті суто інженерною працею, система критеріїв може бути такою (табл. 1).

Таблиця 1

Система критеріїв дооцінки трудового вкладу спеціалістів

Основні показники, що підвищують базовий коефіцієнт	Основні показники, що знижують базовий коефіцієнт
1. Високий рівень виконання виробничого завдання	1. Неякісне виконання виробничих завдань
2. Терміновість виконання завдань	2. Порушення правил техніки безпеки
3. Творчий підхід до виконання завдання	3. Порушення трудової та виробничої дисципліни
4. Ініціативність	4. Несвоєчасне виконання приписів, контрольних органів, наказів, розпоряджень

Деякі критерії дооцінки трудового вкладу для робочих основних виробничих та допоміжних цехів подано в табл. 2.

Дооцінку трудового вкладу працівника може проводити у відділах заводоуправління і цехах для цехових фахівців – начальник відділу і начальник цеху. Для робочих осно-

вних цехів – змінний майстер, механік цеху, начальник зміни, начальник установки тощо. Доцільно організувати у відділах виборну "трійку" представників трудового колективу для розгляду і затвердження дооцінки трудового вкладу кожного працівника.

Таблиця 2

Система критеріїв дооцінки трудового внеску

Основні показники, що підвищують базовий коефіцієнт	Основні показники, що знижують базовий коефіцієнт
Основні цехи	
1. Виконання змінних завдань і місячних завдань в заданих обсягах	1. Невиконання змінних завдань і місячних завдань в заданому обсязі;
2. Відсутність збоїв технологічного режиму	2. Порушення правил техніки безпеки
3. Виконання функцій відсутнього працівника	3. Порушення трудової й виробничої дисципліни
4. Стаж роботи на посаді більше ніж 5 років	4. Недотримання технологічних режимів роботи установки
Допоміжні ділянки	
1. Виконання графіка ППР	1. Зрив виконання графіку ППР
2. Висока якість профілактичних робіт	2. Вихід з ладу і простій устаткування з вини працівника
3. Виконання функцій відсутнього працівника	3. Порушення правил техніки безпеки
4. Стаж роботи на посаді більше ніж 5 років	4. Порушення трудової дисципліни

Наступним етапом впровадження безтарифної оплати праці є видання наказу про впровадження безтарифної моделі оплати праці. Як уже було показано, дуже важливо донести до кожного робітника основи нової організації праці, для цього необхідно провести класи економічного навчання. Зразкову програму подано в табл. 3.

Останнім етапом впровадження безтарифної оплати праці є аналіз ефективності

організації оплати праці за безтарифною моделлю. На підставі проведеного аналізу розробляються додаткові заходи щодо вдосконалення безтарифної організації оплати праці з урахуванням перших результатів її використання на практиці та вивчення думки працівників заводу про ефективність цієї моделі.

Таблиця 3

Програма економічного навчання працівників про принципи організації, особливості і шляхи ефективного використання на практиці безтарифної моделі оплати праці

Тема заняття	Форма занять	Кількість навчальних годин	Хто проводить заняття
Ринковим стосункам – нову організацію заробітної плати	Лекція	1	Працівник відділу кадрів
Безтарифні моделі оплати праці: український досвід	Лекція	2	Працівник відділу кадрів
Концепція, основні елементи і принципи організації безтарифної моделі оплати праці, прийнятої до впровадження на підприємстві	Лекція-дискусія	2-3	Керівники підрозділів
Сітка співвідношення в оплаті праці різної якості	Практика	2	Керівники підрозділів
Методика, порядок, критерії і показники визначення заробітної плати конкретного працівника в умовах безтарифної оплати праці	Практика	3	Працівник відділу кадрів
Дороги й умови ефективного використання безтарифної моделі оплати праці на підприємстві	Семинар-залік	2	Працівник відділу кадрів
Разом 12-13 годин			

Розглянемо введення безтарифної форми оплати праці на прикладі цеху підготовки виробництва ВАТ “Запоріжсталь”. Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня проводимо, виходячи зі:

- співвідношень у місячних тарифних ставках розрядів посад і професій до мінімальної тарифної ставки першого розряду, що фактично склалися в період, який передусь безтарифній системі оплати праці;

- оцінки фактичних умов праці, що вимірюються за кожним робітником відповідно до атестації робочих місць;
- оцінки змінності, яка визначається за кожним робочим місцем, на якому встановлений змінний режим роботи.

Кваліфікаційні документи для працюючих у доменному цеху ВАТ “Запоріжсталь” подано в табл. 4.

Таблиця 4

Кваліфікаційні коефіцієнти для працюючих у доменному цеху ВАТ “Запоріжсталь”

Найменування професій, посад	Розряд у період, що передусь “безтарифній” системі оплати праці	Діапазон кваліфікаційних коефіцієнтів
Начальник цеху	14	7,24-8,04
Заступник начальника цеху	13	6,3-6,99
Старший майстер доменних печей	9	3,6-4,0
Механік цеху	11	4,76-5,29
Електрик цеху	11	4,76-5,29
Енергетик цеху	11	4,76-5,29
Майстер доменних печей	8	3,13-3,48
Майстер з ремонту устаткування	8	3,13-3,48
Диспетчер	7	3,13-3,48
Бухгалтер	7	2,72-3,03
Начальник бюро організації праці	9	3,6-4,0
Інженер з організації та нормування праці	8	3,13-3,48
Економіст	7	2,72-3,03
Начальник технічного бюро	9	3,6-4,0
Інженер-механік	7	2,72-3,03
Горновий доменної печі	7	2,72-3,03
Машиніст крану металургійного виробництва	5	2,06-2,29
Машиніст вагон-ваг	6	2,36-2,63
Прибиральник відходів металургійного виробництва	3	2,06-2,29
Вогнетривник	6	2,36-2,63
Бригадир розливних машин	5	2,06-2,29
Машиніст розливних машин	3	2,06-2,29

Найменування професій, посад	Розряд у період, що передує "безтарифній" системі оплати праці	Діапазон кваліфікаційних коефіцієнтів
Ковшовий	3	2,06–2,29
Водій автотранспортних засобів	5	1,56–1,73
Слюсар-ремонтник	5	1,56–1,73
Електрогазозварник	5	1,56–1,73
Розподільник робіт	3	2,06–2,29
Прибиральниця службових приміщень	1	1,00–1,31
Сторож	1	1,00–1,31

Коефіцієнт трудової участі робітників характеризує індивідуальні результати їх діяльності за період, що оцінюється.

Базовий КТУ для всіх професій встановлюється як рівний 1,0.

Коефіцієнт трудової участі (далі – КТУ) являє собою оцінку праці кожного працівника у загальних результатах праці цеху залежно від особистої продуктивності праці,

виконання найбільш складних робіт, фактичного розширення зон обслуговування, сполучення професій, виконання трудової та виробничої дисципліни, правил техніки безпеки.

Базові КТУ залежно від результатів праці за місяць можуть зростати чи зменшуватись (табл. 5).

Таблиця 5

Шкала зміни КТУ

№ з/п	Показники, що мають вплив на величину КТУ	Величина підвищення (зниження) КТУ
ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ПІДВИЩУЮТЬ КТУ		
1	Якісне перевиконання встановлених завдань	+0,1 ... +0,5
2	Виконання робіт за суміжними професіями (розширення зони обслуговування)	+0,1 ... +0,5
3	Виявлення ініціативи у праці, висока індивідуальна проф. майстерність, яка сприяє ефективності зростання праці	+0,1 ... +0,5
4	Вживання своєчасних заходів з недопущення аварій та випуску браку	+0,1 ... +0,3
5	Передача досвіду, освіти робітників	+0,1 ... +0,2
6	Освоєння нової техніки, технології	+0,1 ... +0,2
7	Бережливе ставлення до матеріалів, інструментів, матеріально-енергетичних ресурсів	+0,1 ... +0,3
ПОКАЗНИКИ, ЯКІ ЗНИЖУЮТЬ КТУ		
1	Порушення технологічних інструкцій	-0,1 ... -0,3
2	Неякісне виконання робіт, брак, які допущені з вини робітника	-0,1 ... -1,0
3	Спізнання на роботу, передчасне залишення місця роботи, а також інші порушення у роботі й дисципліні, що справляють негативний вплив на результати роботи й авторитет бригади	-0,1 ... -1,0
4	Порушення правил охорони праці	-0,1 ... -1,0
5	Невиконання завдання, яке встановлює майстер або бригадир	-0,1 ... -0,5
6	Поганий догляд за обладнанням, порушення правил технічної експлуатації, невиконання регламентованих робіт, передбачених картою обслуговування	-0,1 ... -0,5
7	Робота з низькою інтенсивністю	-0,1 ... -0,5
8	Неекономне й недбале ставлення до матеріалів, обладнання, витрата матеріально-енергетичних ресурсів	-0,1 ... -0,5
9	Неякісне приймання й здавання зміни, невідвідування змінно-зустрічних зборів	-0,1 ... -1,0
10	Відсутність чистоти на робочому місці й на закріпленій території	-0,1 ... -0,3
11	Хуліганські дії на території комбінату, здійснення прогулів без поважних причин, поява на робочому місці у нетверезому стані	-1,0 за місяць

Фонд оплати праці (далі – ФОП) за результатами роботи цеху за місяць становив 1 828 673 грн.

Віднімаємо суму гарантованої заробітної плати всіх працівників, яка дорівнює 959 541 грн.

Фонд стимулювання буде дорівнювати:

$$ФС = ФОП - ФГО, \quad (4)$$

де ФОП – фонд оплати праці за результатами роботи цеху за місяць;

ФГО – фонд гарантованої заробітної плати.

$$ФС = 1\,828\,673 - 959\,541 = 869\,132 \text{ грн.}$$

Фонд стимулювання підлягає розподілу між членами трудового колективу залежно

від тих показників, на досягнення яких націлювали їх умови оплати праці.

Сума балів, набраних всіма працівниками підприємства за минулий місяць (ΣB), становила 136 000.

Щоб знайти "ціну" кожного балу в гривнях (V), фонд стимулювання ділимо на суму балів, набраних працівниками:

$$V = ФС \div \sum B_i, \quad (5)$$

$$V = 869\,132 : 136\,000 = 6,39 \text{ грн.}$$

Після цього розраховується заробіток кожного працівника (Z_i) за минулий місяць, як суму гарантованої та стимулюючої частини:

$$Z_i = Z_{gi} + VB_i. \quad (6)$$

Розрахунок заробітної плати працівників подано в табл. 6.

Щоб найкраще оцінити наслідки впровадження безтарифної системи оплати праці,

яка вплинула на всі техніко-економічні показники підприємства, необхідно розглянути дані табл. 7.

Таблиця 6

Приклад розподілу колективного ФОП поміж працюючими у доменному цеху ВАТ "Запоріжсталь" за безтарифною формою оплати

№ з/п	ФІП	Посада, професія	Кваліфікаційний рівень	Відпрацьовані години	КТУ	Кількість балів (гр. 3-4-5)	Фактичний заробіток (грн)
1	Іванов	Начальник цеху	8,0	160	1,3	1664	10 632
2	Петров	Заступник, начальник цеху	6,5	160	1,15	1196	7642
	...						
N	Сидорова	Прибиральник	1,1	160	1,0	176	1124
	Разом						1 789 171

Таблиця 7

Техніко-економічні показники ВАТ "Запоріжсталь" після впровадження безтарифної системи оплати праці

Показники	2010 р.	Проект	Відхилення	
			абс.	%
Чисельність персоналу, осіб	787	769	-18	-2,3
Фонд заробітної плати, тис. грн	1 828 673	1 789 171	-39,5	-2,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	2323	2400	+77	+3,3
Обсяг виробництва, т	3 537 701	3 537 701	-	-
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	4495	4600	+105	+2,3

Як видно з табл. 7, чисельність персоналу зменшилась на 2,3% у зв'язку з оптимізацією чисельності цеху, а саме вивільнення чисельності за рахунок поєднання професій, розширення зон обслуговування, підвищеної інтенсивності праці внаслідок зацікавленості персоналу в підвищенні продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці.

За даними табл. 7, можна зробити висновок, що при введенні у доменному цеху ВАТ "Запоріжсталь" безтарифної системи оплати праці середньомісячна заробітна плата по доменному цеху, порівняно з даними 2009 р., зростає на 77 грн (3,3%), за рахунок оптимізації чисельності цеху збільшиться продуктивність праці на 2,3%. Фонд заробітної плати зменшиться за рахунок оптимізації чисельності.

Таким чином, при безтарифній системі оплати праці заробіток працівника значною мірою залежить від кінцевих результатів діяльності всього трудового колективу.

У ринковій економіці за виконання норми праці найнятий робітник має отримати гарантований заробіток у вигляді тарифної ставки (окладу) і компенсаційних виплат. Застосувати таку систему можна лише там, де трудовий колектив об'єктивно може нести повну відповідальність за результати роботи підприємства чи підрозділу підприємства.

У практиці вживання безтарифних систем оплати праці застосовується варіант, що передбачає вилку коефіцієнтів за кожним кваліфікаційним рівнем. Цей варіант, якщо використовується "перехресний" метод побудови шкали диференціації кваліфікаційних рівнів, дає змогу зменшити діапа-

зон сітки оплати праці й враховувати при встановленні кваліфікаційних рівнів не лише співвідношення фактичного розміру заробітної плати і мінімального за базисний період на підприємстві, але й якісні характеристики працівника.

Вживання вилки кваліфікаційних рівнів з широким діапазоном дає змогу стимулювати працівників за результати праці, скоротивши кількість преміальних положень. Конкретна величина кваліфікаційного рівня встановлюється з урахуванням індивідуальних результатів праці працівника.

Варіант побудови сітки співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних рівнів, а також спосіб розрахунку заробітної плати на підприємствах, що застосовують таку систему, розраховується самим підприємством.

Особливістю наведеної в таблиці тарифної сітки є використання "перехресного" методу побудови інтервалів за кваліфікаційними групами. Значення інтервалів перебивають один одного таким чином, що середнє значення інтервалу попередньої групи є нижнім значенням для наступного інтервалу. У результаті працівник попередньої кваліфікаційної групи при високих результатах праці може мати вищий кваліфікаційний рівень і, відповідно, заробітну плату, ніж працівник подальшої кваліфікаційної групи. Наприклад, працівник кваліфікаційної групи III при високих індивідуальних результатах праці може мати заробіток такий самий, як і працівник по кваліфікаційній групі V з мінімальними результатами праці. Така гнучка система при чіткій оцінці результатів праці забезпечує високу зацікавленість пра-

цівників у найбільш корисному використанні свого потенціалу.

Четвертий етап – аналізується ефективність організації оплати праці. Через певний час після впровадження моделі (наприклад, через квартал або півріччя) на основі спостережень, обстежень, бесід з працівниками, соціологічних і експертних опитувань доцільно дати попередню оцінку дієвості нововведення в системі організації матеріального стимулювання. При цьому важливо виявити недоробки і резерви в організації моделі, внести відповідні корективи.

Отже, основна перевага безтарифної системи полягає в тому, що оптимально поєднані індивідуальна та колективна зацікавленість у покращенні результатів роботи.

Розробка безтарифних систем оплати праці є дуже клопітним і відповідальним завданням. Але за допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової можливості працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи в цілому.

Що дала безтарифна система оплати праці для розвитку виробництва на підприємствах? Найголовніше – безтарифна система оплати праці змінює психологію працівників. Кожен робітник при такій оплаті праці знає, що якщо він збільшить свою продуктивність за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці, прогресивного інструменту тощо, то не буде “покараний”, як раніше, збільшенням норми. Все, що заробив, він отримає. Таким чином, і робітники, і керівники виявляються націленими на кінцевий результат – випуск і реалізацію продукції. Всі розуміють – не буде реалізації – не буде доходу, а отже, не буде заробленої платні.

IV. Висновки

1. Система оплати праці займає важливе місце в стимулюванні співробітників підприємства і підтримки його зацікавленості в кінцевому результаті праці. У разі неефективного функціонування погодинної системи оплати праці виникає необхідність її оптимізації, тобто розробки і впровадження в роботу способів і рекомендацій поліпшення цієї системи. У процесі оптимізації мають враховуватися особливості працівників (їх кваліфікації і трудової мотивації), аналіз особливостей роботи.

2. Трансформуючи систему оплати праці, перш за все, необхідно викликати довіру співробітників компанії. Справа в тому, що будь-яке нововведення завжди викликає

певну настороженість, і якщо співробітники не довіряють керівництву, то, як правило, їм здається, що їх збираються обдурити. Особливо це стосується введення нової системи оплати. Ефект від введення цієї системи може бути важко прогнозованим навіть для тих, хто її розробляє. Наступне, чого важливо досягти, упроваджуючи систему оплати за результатами, так це те, щоб цей результат міг контролюватися співробітником, щоб саме від його зусиль залежало, досягне він цього результату чи ні.

3. Удосконалення систем оплати праці вже зараз може дати нам зростання зацікавленості працівників в ефективній праці. Останнім часом з'явилася необхідність такої системи оплати праці, що сформувала б потужні стимули посилення ефективності праці. Тому що при існуючій тарифній системі оплати праці працівник недостатньо зацікавлений навіть у малому підвищенні ефективності своєї праці, тому що більша частина його коштів формуються, виходячи з норм і положень про оплату праці, що забезпечують передбачуваний результат.

4. Важливим є удосконалення й розробки плану дій із впровадження більш ефективної системи оплати праці й мотивації шляхом розробки безтарифної системи оплати праці. Сутність її полягає в тому, що використовується ідея пайового розподілу зароблених коштів між працівниками підприємства, підрозділів, у результаті чого трудова мотивація кожного окремо взятого працівника до високопродуктивної праці зростає.

5. Запропоновані заходи щодо вдосконалення форм і систем оплати праці на ВАТ “Запоріжсталь” можуть дати приріст його продуктивності і, як наслідок, умовне скорочення чисельності працівників. Виходячи з цього, ми можемо визначити очікуване умовне вивільнення чисельності й економію фонду оплати праці.

Список використаної літератури

1. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка / А.В. Калина. – К. : МАУП, 2003. – 312 с.
2. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А.М. Колот. – К. : Праця, 1997. – 192 с.
3. Лісогор Л.С. Продуктивність праці в Україні / Л.С. Лісогор // Демографія та соціальна економіка. – 2010. – № 3. – С. 131–138.
4. Новак І. Захист заробітної плати у випадку неплатоспроможності роботодавця / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 3. – С. 10–13.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2013.

Семенов Г.А., Складанная Е.И. Внедрение безтарифной системы оплаты труда

В статье рассмотрены методические положения по внедрению безтарифной системы оплаты труда на ОАО "Запорожсталь". Главное преимущество безтарифной системы оплаты труда состоит в том, что в ней оптимально соединены индивидуальная и коллективная заинтересованность в улучшении результатов работы.

Ключевые слова: *безтарифная система оплаты труда, индивидуальная и коллективная заинтересованность, результаты работы.*

Semenov G., Skladanna E. Introduction of tariffless system of compensation

In article methodical provisions on introduction of tariffless system of compensation on JSC Zaporozhstal are considered. The main advantage of tariffless system of compensation consists that in it are optimum connected individual and collective interest in improvement of results of work.

Key words: *tariffless system of compensation, individual and collective interest, results robots.*