

УДК 352.07

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЇ

М.О. Міхляєв, к.е.н.

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Основною умовою ефективного управління підприємством є використання наявних ресурсів для досягнення оптимального результату. На сьогодні, персонал підприємства розглядається як один із найважливіших ресурсів, тому на особливу увагу заслуговує процес формування ефективної системи використання виробничого персоналу. Одним із головних напрямків забезпечення активізації цього процесу, є вдосконалення діючої системи мотивації. Оскільки існує пряма залежність між ефективністю праці персоналу і його мотивацією, управління цією залежністю має стратегічне значення для підприємства. В загальному розумінні мотив виступає як рушійна сила, спонукання до дії. Як інструмент управління, мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності для реалізації завдань і досягнення мети підприємства. Існує багато систем мотивації персоналу, але на підприємствах застосовуються лише окремі елементи цих систем, які потребують удосконалення. Також трудову мотивацію слід розглядати як сукупність зовнішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукаючи співробітників до дії, задають межі й форми їхньої діяльності, надають цій діяльності орієнтування на досягнення сформованих цілей і стимулюють її. Відомо, що найбільш динамічним елементом системи мотивації є матеріальна мотивація. Враховуючи великий вплив цього елемента мотивації на продуктивність праці персоналу, його удосконаленню в даній статті приділяється найбільша увага.

Аналіз останніх публікацій

Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі вітчизняні вчені, як: О. Амоша, С. Беляєв, Д. Богиня, О. Гурченков, Г. Дмитренко, О. Єгоршін, А. Колот, О. Кузьмін, Е. Лібанова та ін. Основи сучасних концепцій мотивування закладено у працях відомих зарубіжних учених: К. Альдерфера, Д. Врума, Ф. Герцберга, Р. Дафта, Д. Кларка, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Ф. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портера, Ф. Тейлора та інших.

Результати аналізу наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених відповідають вирішенню теоретичних та прикладних аспектів проблем мотивування персоналу. Наукові та практичні результати написання даної статті в сукупності вирішують важливе наукове і практичне

Міхляєв М.О. Основні проблеми використання виробничого персоналу та шляхи їх вирішення засобами мотивації.

Розглянуто основні проблеми використання виробничого персоналу та розкриваються шляхи їх вирішення засобами мотивації.

Ключові слова: персонал, ефективне використання персоналу, мотивація

Міхляев М.А. Основные проблемы использования производственного персонала и пути их решения средствами мотивации.

Рассмотрены основные проблемы использования производственного персонала и раскрываются пути их решения средствами мотивации.

Ключевые слова: персонал, эффективное использование персонала, мотивация

Mikhlyayev M.O. Main problems of using the production staff and the ways of their solution through the means of motivation.

The main problems of using production personnel and reveals ways of their solution through the means of motivation.

Keywords: personnel, efficient use of personnel, motivation

завдання – удосконалення теоретико-методичного обґрунтування розроблення, формування та практичного застосування єдиної системи мотивації, як інструменту підвищення ефективності використання виробничого персоналу.

Метою статті є розробка та обґрунтування засобів мотивації персоналу, які забезпечують підвищення ефективності його використання.

Викладення основного матеріалу

На сьогодні поряд з традиційними факторами виробництва – землею, капіталом і працею – виникає якісно новий виробничий ресурс – інформація та знання. Саме персонал підприємства є носієм знань вмінь та досвіду.

«Персонал» походить від лат. *personalis*, що означає весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), що перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму. Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників [1].

На сьогодні у вітчизняній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії «персонал». Наприклад, Бажан І.І. визначає персонал як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності [2]. Воронкова В.Г дає таке визначення цієї категорії: персонал – це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом) [3]. Єфремов О.Ю. персонал характеризує як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) і організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства [4]. Іванілов О.С. визначає персонал підприємства як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [5]. Крушельницька О.В. розглядає персонал як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників [1]. Макаровська Т.П. вважає що персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи [6]. Ніколенко Н.П. визначає категорію персонал як людей зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-

психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати [7]. Сафронов Н.А. вважає, що персонал (трудова персонал) підприємства – основний склад кваліфікованих працівників підприємства, фірми, організації [8].

Персонал підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Для формування ефективної системи управління персоналом, його класифікують в залежності від участі працівників в основній діяльності підприємства. За цією ознакою персонал поділяється на:

- промислово-виробничий персонал – це працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі і його обслуговують (у тому числі в науково-дослідних підрозділах та лабораторіях, на складах, в охороні, в управлінні підприємством);
- невиробничий персонал – це працівники невиробничої сфери, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності (житлово-комунального господарства, дитячих і лікувально-санаторних організацій, які відносяться до цього підприємства).

На сьогодні, поняття «управління персоналом» різними авторами трактується по різному (табл. 1).

Задля ефективного використання того потенціалу, яким володіє персонал підприємства однією з пріоритетних задач менеджменту, на сьогодні, є розробка дієвої системи мотивації, що підвищує трудовий потенціал та внаслідок його зростання підвищується продуктивність праці, якість продукції і конкурентоспроможність підприємства загалом. Але не слід забувати, що мотивація повинна бути персоналізованою. Те що може надихнути одного працівника працювати з більшою продуктивністю, в іншого може викликати протилежний ефект і призвести до зниження творчого потенціалу.

Правильна і дозована мотивація діяльності персоналу формує його поведінку, спрямована на досягнення максимально можливого позитивного результату.

Задіяти систему мотивації можна шляхом створення умов для реалізації потреб високого рівня, зокрема це потреби особистості в причетності до прийняття рішень різного рівня і її значимості делегуванням повноважень; можливості виконувати роботу, що приносить видимий результат і творче задоволення.

Як зазначається в літературних джерелах, мотиваційне управління кадрами на основі регуляторів високопродуктивної й ресурсозберігаючої праці одночасно сприяє підвищенню якості продукції й зниженню виробничих витрат, здатне

підвищити продуктивність праці на 20-30% і знизити виробничі втрати на 10-15% (в цілому за рахунок раціонального використання сировини, матеріалів і персоналу).

Серйозно вплинути на ефективність виробництва може раціональна обрана структура підприємства, що повинна мати мінімальну кількість рівнів ієрархії. У цьому змісті приваблива так звана «Трьохланкова» структура. Суть її в наступному: перша ланка – «мозок» бізнес-одиниці, її «штаб». Складається з декількох висококваліфікованих фахівців з ринковою орієнтацією, розвинутою інтуїцією й творчим аналітичним мисленням, що володіють сучасними технологіями прийняття рішень в обстановці відносної невизначеності (наприклад, «мозковий штурм»). Вони повинні бути готові реалізувати ухвалені

рішення в стислий термін і з мінімальним ризиком отримання можливої вигоди, не порушивши при цьому правового поля діяльності підприємства.

Друга ланка – позаштатні профільні фахівці, що володіють у досконалості тонкощами сучасних бізнес-технологій. Вони залучаються до роботи по мірі виробничої потреби для оперативного і кваліфікованого рішення конкретних завдань. Їхні послуги оплачуються за трудовими угодами з урахуванням результатів виконаної роботи (якості, строків, економії ресурсів).

Третя ланка – штатні працівники, що виконують роботу за спеціальністю. Можуть бути зайняті як повний, так і неповний календарний робочий час, залежно від виробничої необхідності. Оплата залежить від складності, якості й обсягу виконаної роботи.

Таблиця 1. Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – соціально-економічну систему в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [9].
Меньшикова М.О.	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [10].
Крушельницька О.В.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [1].
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [11].
Хміль Ф.І.	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [12].

Така гнучка структура дозволяє здійснити «без проблем» ротацию кадрів «під розв'язувану проблему», сприяє швидкому формуванню робочої групи, реально здатної знайти оптимальне рішення виробничого завдання. У підприємствах, структурованих таким чином, витрати на одного працюючого у два-три рази менше, а його віддача в три чотири рази вище, ніж у складно структурованих фірмах.

Велике значення керівники підприємства повинні надавати мотивації праці персоналу. При формуванні системи мотивації використовуються певні принципи та методи.

Принципи, що лежать в основі ефективного управління персоналом, дуже різноманітні та багаторівневі.

Проаналізувавши літературні джерела можна виділити 10 основних принципів системи мотивації персоналу:

1) *Відкритість і об'єктивність.* Будь-яка система стимулювання (зарплата, премія, штрафи) повинна бути максимально зрозумілою для всіх співробітників, а значить, справедливою. Вважаю, що кожен працівник повинен знати, за що він отримує винагороду або покарання.

2) *Заохочення за результат.* Співробітник повинен бачити зв'язок між результатом своєї праці та заохоченням (будь то зарплата або можливість отримати додатковий вихідний день). На мою думку, кожен працівник повинен розуміти, що він в змозі якось вплинути на рівень свого заробітку.

3) *Заохочення, а не на покарання.* Треба звертати увагу на співвідношення заохочень і

покарань на підприємстві. Останнім часом спостерігається перехід багатьох управлінців до позитивної системи мотивації персоналу, тобто до переважання винагороди над покаранням. Каральні заходи порівняно з заохоченням мало-ефективні: вони більшою мірою злять і налаштувують робітників, персонал проти організації і керівництва.

4) *Переважає і різноманітність нематеріальної мотивації.* Дуже багато хто вважає, що єдиний спосіб змусити людей працювати – це маніпуляції з зарплатою (її можна збільшити, зменшити, змінити схему оплати тощо). Потреба у фінансовому благополуччі далеко не завжди є домінуючою. Найбільш ефективні системи стимулювання співробітників відрізняються різноманітністю і надлишком нематеріальної (не грошовою) мотивацією.

5) *Підвищення самостійності і відповідальності співробітників.* Необхідно делегувати свої повноваження. Багатьом керівникам властиво недооцінювати своїх підлеглих, а останні завжди відчувають. Треба послабити контроль, але зберегти звітність, підвищивши відповідальність кожного за свою роботу. Підвищення самостійності, а значить, і відповідальності призведе до того, що у працівника включаться додаткові «внутрішні двигуни».

6) *Стимулювати, а не утримувати.* Потрібно розрізняти фактори утримання персоналу (ті зовнішні умови, що надаються організацією кожному співробітнику) і стимулюючі чинники (те, що безпосередньо пов'язане із заохоченням за роботу). До стимулюючим чинникам відносять досягнення, визнання, інтерес до процесу роботи, відповідальність, професійний ріст, кар'єра. Справа в тому, що всі подобалися людям в їх роботі, що викликає задоволення, і те, що викликає невдоволення, лежить у різних площинах. Людям потрібна цікава робота, складні завдання і відчуття відповідальності. А невдоволення зазвичай висловлюють з приводу політики організації, методів керівництва, контролю, відносин у колективі, умов праці, заробітної плати, статусу і безпеки.

7) *Зв'язок мотивації з віковими та статусними відмінностями.* Як показують соціологічні дослідження, матеріальні потреби є актуальними для співробітників нижчого і частково середньої ланок. Варто звернути увагу і на вік. Так, молодим, тільки що закінчили вузи і училища, потрібен в першу чергу досвід. Незабаром цим співробітникам потрібно високий заробіток. Для фахівців ж старше 40 років на перший план виходять такі фактори, як стабільність і безпеку, значить, вони будуть будь-якими шляхами домагатися постійної зарплати (високого окладу, без відсотків).

8) *Індивідуальний підхід («адресна» мотивація).* Кожна людина унікальна, у кожного своя ієрархія потреб. Грунтуючись тільки на вік або на статус, ми не збудуємо стійку ефективну систему мотивації. Орієнтована на особистість система

мотивації – найдієвіша, але вона вимагає величезного терпіння і уваги до працівників.

9) *Демонстрація зв'язку результатів праці працівника із загальними досягненнями організації.* По можливості система мотивації повинна показувати, як результати праці конкретного працівника позначаються на загальному результаті, на досягненні цілей організації. Це дозволить розвинути найбільш бажаний мотив працівника – ідейний. Чим краще співробітник обізнаний про діяльність організації, тим активніше він в неї включається.

10) *Принцип системи.* Поняття системи тут ключове. Для мотивації персоналу важливо все: корпоративні правила і стандарти, цілі та місія організації, результати атестації або оцінки співробітників, згуртованість колективу і т.д. Всі складові процесу управління повинні бути пов'язані між собою, серед них – і способи стимулювання персоналу, які не повинні існувати у відриві від системи.

Можна згрупувати принципи управління мотивацією персоналу за такими ознаками [13]:

- принципи формування процесів мотивування на підприємстві (відкритості, структурованості, функціональності, цілеспрямованості, цілісності, синергічності, пропорційності, простоти, інформаційності, гуманізації, ієрархічності, єдиного волевиявлення, адекватності);
- принципи розвитку процесів мотивування (прогресивності, інноваційності, інерційності, системності, циклічності, комплексності, постійності, усвідомленості);
- принципи реалізації процесів мотивування (адаптивності, мобільності, гнучкості, альтернативності, соціальної орієнтованості, культурності).

Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації, що виходять із законів та закономірностей управління [14]

Аналіз літературних джерел [13-15] показав, що автори переважно виділяють три основні методи мотивації:

- організаційно-розпорядчі (адміністративні);
- соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні);
- економічні (матеріальні).

Перші два методи належать до нематеріальних.

Організаційно-розпорядчі методи включають сукупність управлінських дій, прийомів заснованих на дисципліні, відповідальності, покараннях, штрафках.

За роллю в процесі управління, виділяють три основні групи організаційно-розпорядчих методів управління [15]:

Регламетаційні методи утворюють сталі організаційні зв'язки між елементами системи управління за допомогою закріплення визначених обов'язків (як за системою в цілому, так і за окремими її ланками), загальної регламентації,

тобто розмежування і закріплення завдань, функцій, прав і відповідальності, встановлення взаємозв'язків. Вони здійснюються за допомогою положень, посадових інструкцій та інших регламентів.

Другою групою організаційно-розпорядчих методів управління є методи розпорядчого впливу. Розпорядчі методи відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків, їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. В основі розпорядчого впливу лежать повноваження та обов'язки.

Дисциплінарні (нормативні) методи доповнюють по суті регламентаційні та розпорядчі. Вони призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків за допомогою дисциплінарних вимог і систем відповідальності.

Ці групи організаційно-розпорядчих методів доповнюють одна одну та є взаємозамінні, вони можуть застосовувати як окремо, так і спільно. Ефективність групи методів залежить від кваліфікації топ-менеджера та осіб які їх використовують.

Соціально-психологічні методи базуються на створенні сприятливого психологічного клімату в колективі, задоволені соціальних потреб працівників.

Хміль Ф.І. до соціально-психологічних методів управління відносить: соціальне прогнозування, соціальне планування, моральне стимулювання, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі [12].

Щекін Г.В. розділяє соціально-психологічні методи управління на три основні групи: соціальні, соціально-психологічні та психологічні [15].

Деякі автори розглядають соціально-психологічні методи окремо. Науковець Є.С. Вершигора до складу соціальних методів [16] відносить: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування.

Соціальне прогнозування застосовують при створенні інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Соціальне нормування полягає в наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі.

Соціальне регулювання застосовується як заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та вдосконалення соціальних відносин між працівниками.

Соціальне планування полягає у постановці соціальних цілей та критеріїв, розробленні соціальних нормативів та планових показників, досягненні кінцевих соціальних результатів [3].

Жигалов В.Т. та Шимановська Л.М. розглядають такі основні групи психологічних методів управління мотивуванням персоналу підприємств [17]:

— методи психологічного спонукання (мотивування) – полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності

завдяки розвитку ініціативи та підприємливості;

— методи формування і розвитку трудового колективу – дають змогу підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

— методи гуманізації стосунків у трудовому колективі – полягають у створенні оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості;

— методи професійного відбору і навчання – дають змогу стимулювати розвиток компетентності співробітників, позитивно впливати на якість їх праці.

Дороніна М.С. [18] виділила основні способи психологічного мотивування персоналу:

— переконання – зміни думок особи на основі логічної побудови обґрунтованої версії;

— спадковість – прагнення людини до спадковості, навіть якщо вона сама цього не усвідомлює;

— залучення – активізація виконання яких-небудь дій, не стільки виходячи з інтересів суб'єкта управління, скільки з власних потреб;

— навіювання – вплив на психіку людини, який пов'язаний із зниженням свідомості під час сприйняття змісту, в умовах відсутності цілеспрямованого активного його розуміння, логічного аналізу та оцінки у співвідношенні з минулим досвідом і певним станом суб'єкта;

— психологічний тиск, заснований на примусі об'єкта мотивування до активізації його страхів.

Ефективність соціально-психологічних методів залежить, з точки зору автора, від складу та структури персоналу, його професійно-освітнього рівня, який складається на підприємстві.

Економічні методи належать до матеріальних методів мотивації. Вдосконалення цих методів є головним резервом мотивації високопродуктивної праці виробничого персоналу підприємства.

При використанні економічних методів виявляються нові можливості та резерви. Реалізація цих методів відбувається через систему матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників виробничого процесу.

Маслов Є.В. економічні методи визначає, як систему мотивів та стимулів, що спонукають весь персонал до ефективної трудової діяльності задля досягнення загальних результатів [13].

Враховуючи ситуацію, що склалась сьогодні в Україні матеріальні методи мотивації відіграють вирішальну роль при формуванні ефективної системи використання персоналу підприємства. За успішне виконання завдань працівники отримують винагороду, розмір якої залежить від прибутку підприємства. Найважливішим елементом

мотивації до ефективної праці виступає заробітна плата.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується [12].

Вважається, що висока заробітна плата дозволяє залучати кращих працівників тому, що вона розширює вибір кандидатів, роботодавець вибирає більш досвідчених, надійних і високо мотивованих спеціалістів, наче «збираючи вершки» з наявного складу претендентів. Чим вища заробітна плата щодо тієї, яка може бути отримана в іншому місці, тим менша імовірність добровільного звільнення працівника.

Усвідомлюючи це, роботодавці стають більш схильними надавати своїм працівникам професійну підготовку. Працівники, у свою чергу, починають розуміти, що навіть без ретельного спостереження за добросовісністю їхньої роботи при виявленні порушення ними своїх обіцянок старанно трудитися можуть бути звільнені, а втрата робочого місця, на якому вони одержували заробітну плату вище ринкового рівня, негативно позначиться на їхньому матеріальному становищі [19].

Сьогодні, як і у всі часи, головною функцією заробітної плати є стимулююча функція. На підприємствах усіх форм власності, керівники, отримавши широкі права в питаннях оплати праці, намагаються її організувати так, щоб заробітна плата максимально мотивувала персонал підприємства на підвищення ефективності виробництва.

Практика показала, що зростання заробітної плати призводить до збільшення ефективності виробництва і досягнення успіху в бізнесі, але лише тоді, коли менше застосовується зрівняльних систем, що відлякують талановитих та кваліфікованих працівників, коли збільшення зарплати супроводжується максимальною диференціацією в оплаті з урахуванням здібностей і старанності працівника. Ще часто мають місце випадки, коли керівники намагаються заплатити якомога менше, а спитати як можна більше. Як наслідок, їх очікують спад виробництва, втрата кваліфікованих працівників, і в кінцевому рахунку – банкрутство. Існує безліч можливостей побудувати систему організації оплати праці на підприємстві так, щоб її мотиваційний ефект був максимальним: розробка раціональної тарифної системи, застосування форм і систем оплати праці, більшою мірою враховують особливості та характер виробництва, тощо. І все ж таки на промислових підприємствах можна досягти високої ефективності виробництва, якщо ширше застосовувати безтарифну систему оплати праці всіх працівників.

Перші повідомлення про безтарифну систему пов'язані з початком 80-х років коли актуальним було вирішення питання про бригадну організацію оплати праці. Зокрема, О.А. Іншин і М.В. Веллер ввели в колективну відрядну систему оплати коефіцієнт трудової участі, який є невід'ємним елементом безтарифної системи оплати праці. Надалі процес розвитку безтарифної системи оплати праці робітників промислових підприємств йшов у напрямку відмови від тарифної сітки та визначення рейтингу працівника. При цьому різні автори пропонували різні методи визначення рейтингу [3, 4].

При побудові моделі безтарифної системи оплати праці не були отримані оптимальні коефіцієнти, що враховують освітній рівень і стаж працівника, крім того, дана система оплати праці не охопила керівників, спеціалістів і службовців.

Впровадження безтарифної системи передбачає формування окремих груп персоналу (наприклад, бригад, відділів), визначення кожного робітника і коефіцієнту трудової участі.

Розробка моделі безтарифної системи оплати праці на промисловому підприємстві, що охоплює всі категорії робітників здатна в більшій мірі стимулювати їх високопродуктивний труд.

Порядок розрахунку розміру заробітної плати працівника за місяць представлений на рис. 1 та в табл. 2-4.

Порядок розрахунку розміру заробітної плати працівника при безтарифній системі:

- ФЗ – фонд заробітної плати підрозділу;
- $Z_{\min}^{\text{ДН}}$ – мінімальний розмір заробітку в день;
- D_M – кількість робочих днів на місяць;
- D_j – кількість відпрацьованих днів на місяць j -м учасником трудового виробничого колективу (ТВК);
- P_j – рейтинг j -го учасника ТВК;
- $K_{\text{ос } j}$ – коефіцієнт, що враховує рівень освіти j -го учасника ТВК;
- $K_{\text{Д } j}$ – коефіцієнт, що враховує виробничий стаж на даному підприємстві j -го учасника ТВК;
- K_B – коефіцієнт, що враховує вміння кожного учасника ТВК втілювати в роботу знання і досвід, визначається як відношення середнього заробітку за 6 місяців до введення даної системи до мінімального заробітку;
- $K_{\text{т.у.}}$ – коефіцієнт трудової участі j -го члена ТВК в загальних результатах роботи колективу.

При безтарифній системі заробітна плата суттєво диференціюється в залежності від рівня працівника (освіти, стажу роботи) і коефіцієнту трудової участі. При цьому значно підвищується особиста зацікавленість робітника в підвищенні рівня освіти, збереженні робочого місця.

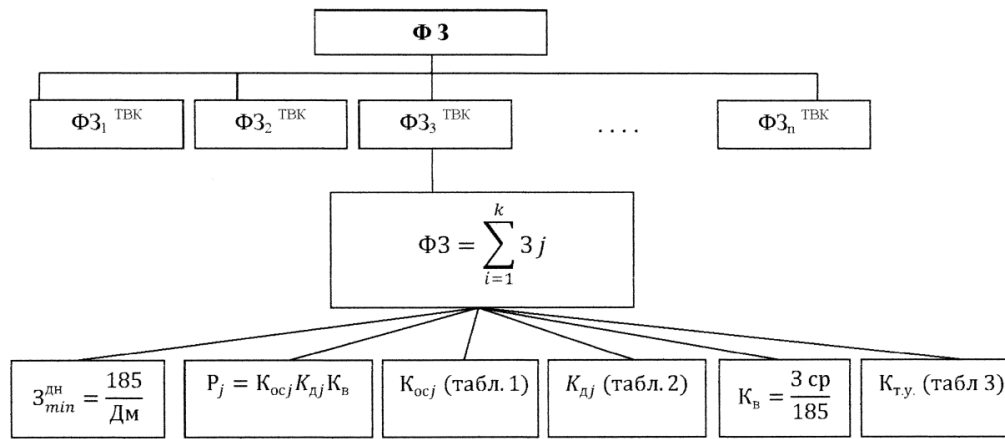


Рис. 1 Порядок розрахунку розміру заробітної плати працівника при безтарифній системі

Таблиця 2. Коефіцієнт, що визначає рівень освіти

Рівень освіти учасник ТВК	K_{ocj}
Неповне середнє	0,7
Середнє	0,8
Середньотехнічне (спеціальне)	0,9
Бакалавр	1,0
Спеціаліст	1,2
Магістр	1,3
Вчене звання	1,5

Таблиця 3. Коефіцієнт, що враховує досвід роботи

Досвід роботи	K_{dj}
До одного року	0,9
Від одного року до трьох	1,0
З кожним наступним роком K_{dj} збільшується на	0,01

Таблиця 4. Приблизний перелік факторів, що підвищує або знижує коефіцієнт трудової участі (КТУ) для учасників ТВК

Фактори, що підвищують КТУ	Оцінка підвищення	Фактори, що підвищують КТУ	Оцінка зниження
Дострокове та якісне виконання індивідуальних завдань	до 0,3	Зрив термінів виконання індивідуальних завдань	до 0,3
Прояв розумної ініціативи, що дозволяє своєчасно і якісно виконати роботу	до 0,2	Неякісне виконання завдань, наведених до матеріальних і фінансових збитків	до 0,2
Відсутність випадків браку в роботі, порушень термінів	0,1	Невиконання рекомендацій контролюючого органу	0,2
Керівництво трудовим виробничим колективом ТВК	0,15	Розголошення комерційної таємниці	0,1

Висновок

Вдосконалення моделі безтарифної системи оплати праці з метою підвищення її стимулюючої ролі повинно відбуватися у напрямку вивчення

усіх окремих елементів системи і їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Позитивною стороною даної системи оплати праці у порівнянні з іншими формами і системами оплати праці є зв'язок з кінцевими результатами

роботи підприємства, оскільки відомо, що робітник з більш високим рівнем освіти і більшим досвідом праці на окремому підприємстві працює ефективніше.

Список літератури:

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук ; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 308 с.
2. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа [Текст] / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1(20). – С. 69-73.
3. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник / В.Г. Воронкова [та ін.] ; ред. В.Г. Воронкова ; Запорізька держ. інженерна академія. – К. : Професіонал, 2006. – 567 с.
4. Скопылатов И.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб : [б. и.], 2000. – 399 с.
5. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / О.С. Іванілов ; М-во освіти і науки України, Харківський держ. тех. ун-т будів. та архітектури. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 728 с.
6. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – К., 2003. – 299 с.
7. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст] : учебное пособие / Н.П. Николенко. – М. : Страхование ревью, 2004. – 356 с.
8. Экономика предприятия [Текст] : учебник / Я.Д. Балыков [и др.] ; ред. Н.А. Сафронов. – М.: Юристъ, 2000. – 581 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
10. Меньшикова М.А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М.А. Меньшикова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2008. – № 3(7). – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>
11. Экономика предприятия и отрасли промышленности [Текст] : учебное пособие / Ред. А.С. Пелих. – 4-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 544 с.
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закладів / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Е.В. Маслов; Под ред. П.В. Шеметова ; Новосибирская государственная академия экономики и управления. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – 313 с.
14. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент [Текст] : курс лекций / В.П. Сладкевич. – К. : Изд-во Межрегион. акад. упр. персоналом, 2001. – 168 с.
15. Щекин Г.В. Теория социального управления [Текст] / Г.В. Щекин ; Межрегиональная академия управления персоналом. – К. : [б.в.], 1996. – 408 с.
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для сред. спец. учеб. заведений [Гриф Минобразования Республики Беларусь] / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 283 с.
17. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності [Текст] : підруч. для кооп. навч. закл. / В.Т. Жигалов, Л.М. Жимановська. – К. : Вища шк., 1994. – 223 с.
18. Доронина М.С. Управление мотивацией [Текст] : науч. изд. / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 238 с.
19. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навч. посіб для студ. вузів / Н.І. Єсінова. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.
20. Гурченков О.П. Мотиваційний аспект безтарифної системи оплати праці [Текст] / О.П. Гурченков // Збірник наукових праць УДМТУ. – Миколаїв: УДМТУ, 2006. – №1. – 240 с.
21. Свінторжицька О.В. Методологічні особливості формування механізму мотивації трудової діяльності як необхідної умови підвищення ефективності виробництва // Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів, студентів та молодих вчених, присвячена 40- річчю створення кафедри економіки та організації виробництва НУК імені адмірала Макарова «Економічні проблеми розвитку регіону» 19 – 21 квітня 2006 року. – Миколаїв: НУК. – С. 213-216.

Надано до редакції 18.05.2013

Міхляев Максим Олександрович / Maksim O. Mikhlyaev

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Основні проблеми використання виробничого персоналу та шляхи їх вирішення засобами мотивації [Електронний ресурс] / М.О. Міхляев // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 118-125. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>