

**Носик В.В.**

*студентка НТУУ «КПІ», ХТФ*

**Подлесная Е.А.**

*доцент, к.т.н., НТУУ «КПІ»*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

*Статья посвящена исследованию методов организации рабочих мест на современных предприятиях для повышения эффективности работы. Рассмотрены японские системы Toyota, 5S, 6S; европейские методы открытого пространства и территорий личного зонирования и особенности применения этих методов на отечественных предприятиях. В работе приведены шаги для модернизации методических подходов к организации рабочих мест на предприятиях Украины.*

**Ключевые слова:** рабочее место; условия труда; предприятие; 5S; организация.

**Nosic.V.**

**Pidlisna E.A.**

## **ORGANIZATION OF THE WORKPLACE INTO A MODERN ENTERPRISE**

*The article investigates methods of jobs in modern enterprises to enhance efficiency. Considered the Japanese system of Toyota, 5S, 6S; European methods and areas of open space zoning personal and features of these methods in domestic enterprises. In work the steps for upgrading methodological approaches to jobs in the Ukraine.*

**Key words:** workplace; conditions of work; company; 5S; organization.

---

**Ткаченко Т.П.**

*канд. економ. наук, доц. кафедри економіки і підприємництва, НТУУ «КПІ»*

**Бакуменко П.С.**

*студент ФММ, НТУУ «КПІ»*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Стаття присвячена дослідженню безтарифної системи оплати праці. Розкрито основні риси, властиві безтарифній системі, обмеження і позитивні аспекти їх застосування. Проаналізовано роботу невеликого колективу виробничо-торговельної компанії, що займається оперативною*

*поліграфією. Запропоновано оригінальну систему оцінки трудової участі для всіх рівнів персоналу, що зробило можливим справедливо розподіляти фонд оплати праці між усіма членами колективу. Запропонована безтарифна система оплати праці адаптована до діяльності поліграфічного підприємства і вирішує основну задачу мотивації співробітників на поліпшення саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату.*

**Ключові слова:** оплата праці; безтарифна система оплати праці; коефіцієнт трудової участі; коефіцієнт кваліфікації; фонд оплати праці.

**Постановка проблеми.** Завданням ефективно організації оплати праці на підприємствах є дотримання справедливих пропорцій, співвідношень, обліку розмірів заробітної плати з умовами і результатами праці, які служать могутнім чинником стимулювання продуктивності праці, зацікавленості працівника в підвищенні результативності та якості роботи [1].

Перехід українських підприємств на ринкові засади функціонування спричинив необхідність переходу з централізованого планування нормативів оплати праці, які могли бути відірвані від реальних результатів діяльності підприємств, до пошуку більш гнучких та ефективних систем оплати праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам організації оплати праці, як одному з ключових питань економіки, присвячені роботи багатьох вітчизняних науковців, серед яких П.В. Круш, С.О. Тульчинська, Д.П. Богиня, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, В.М. Новіков, В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Гриненко, К.Ф. Брезницька та інші. В їх роботах розглядаються особливості оплати праці і соціально-трудова відносин в ринкових умовах, але вони не вирішують всіх проблем по впровадженню ефективних систем оплати праці через її складність та багатофакторність, що обумовлює необхідність подальшої розробки та уточнення питань організації оплати праці на реальних підприємствах.

В умовах становлення ринкових відносин на багатьох підприємствах знайшла використання безтарифна система оплати праці [2]. Особливістю таких систем є те, що при збереженні спільних рис і розробці науковцями загальних рекомендацій та формул розрахунку заробітної плати працівників, конкретні розробки безтарифних системи можуть бути досить різними. Наприклад, одні розробки можуть успішно застосовуватись на промислових підприємствах, але будуть зовсім непридатними для організацій невиробничої сфери, що обумовлює необхідність розробки адаптованих до конкретної специфіки підприємств унікальних безтарифних систем оплати праці.

**Метою дослідження** є визначення концептуальних засад безтарифної системи оплати праці та розробка адаптованої ефективно безтарифної

системи оплати праці на прикладі виробничо-торгівельного поліграфічного підприємства. Відповідно до поставленої мети завданнями статті є:

- аналіз основних засад безтарифної системи оплати праці;
- дослідження показників трудової участі, з допомогою яких можна визначити внесок працівників у досягненні трудових завдань, для побудови ефективної безтарифної системи оплати праці;
- розробка адаптованої безтарифної системи оплати праці в реальних умовах виробничо-торгівельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки кожен варіант застосування безтарифної системи оплати праці є унікальною розробкою керівництва конкретного підприємства, ми охарактеризуємо спільні для них основні характерні риси та покажемо одну з багатьох можливих методик організації оплати праці за такою моделлю [3].

Спільним для безтарифних систем оплати праці є таке:

- працівникам гарантується лише мінімальний обов'язковий рівень заробітної плати, існування якого обумовлене законодавством про мінімальну заробітну плату [4]. Цей обов'язковий гарантований рівень може бути однаковим для всіх працівників, а може відрізнитися в залежності від їхньої кваліфікації та складності робіт, але в будь-якому випадку він, з одного боку, не може бути нижчим офіційно встановленої мінімальної заробітної плати, а з іншого, повинен становити невелику частку в загальній сумі заробітку працівника;

- спочатку визначається загальна сума заробленої колективом заробітної плати, потім з неї вираховується сума гарантованої мінімальної оплати всіх працівників підприємства, а залишок (він повинен становити більшу частину) розподіляється між членами колективу за певними встановленими заздалегідь правилами. В цьому плані безтарифні системи організації оплати праці належать до групи колективних систем організації оплати праці, і всі члени трудового колективу зацікавлені в покращанні кінцевих результатів спільної роботи;

- всі працівники підприємства ставляться в рівні умови щодо можливості впливу на розмір своєї заробітної плати, незалежно від категорії і посади. Правила розподілу колективного заробітку складаються так, щоб зацікавлювати кожного працівника в покращанні саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату. Оскільки таке покращання в принципі не обмежене, то і можливості зростання індивідуального заробітку також не обмежені (при тарифній системі організації оплати праці ці можливості фактично обмежуються досягненням найвищих кваліфікаційних розрядів);

- найважливішою проблемою є розробка правил розподілу колективного заробітку саме таким чином, щоб максимально націлювати працівників на покращання саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату. Справа в тому, що зростання зарплати будь-кого з членів колективу без адекватного збільшення кінцевого результату означатиме зменшення заробітків інших

членів колективу. Питання соціальної справедливості тут стоять дуже гостро. Тому умовою ефективного застосування безтарифних систем організації оплати праці є наявність такою колективу, члени якого добре знають один одного, бачать і можуть оцінити роботу інших, цілком довіряють своїм керівникам. Як правило, це невеликі трудові колективи з постійним складом працівників, об'єднаних однією метою.

Конкретні методики розробки безтарифних систем організації оплати праці можуть бути різними [3], але загальним є те, що фактична заробітна плата кожного працівника підприємства є часткою у фонді оплати праці всього колективу або колективу окремого підрозділу і залежить від кваліфікаційного рівня працівника ( $K$ ), коефіцієнта трудової участі (КТУ) і фактично відпрацьованого часу ( $T_{\phi}$ ).

Кваліфікаційний рівень ( $K$ ) встановлюється усім членам трудового колективу залежно від виконуваних функцій. рівня кваліфікації.

КТУ теж виставляється усім працівникам і затверджується Радою трудового колективу.

Розрахунок заробітної плати при використанні безтарифної системи проводиться у такій послідовності:

1. Визначається кількість балів ( $B_i$ ), зароблена кожним  $i$ -им працівником (або групою працівників одного рівня):

$$B_i = K \cdot T_{\phi} \cdot \text{КТУ}$$

де  $T_{\phi}$  – відпрацьована кількість людино-днів працівниками одного рівня, або кількість днів, відпрацьована одним робітником.

2. Визначається загальна сума балів ( $B_{\text{сум}}$ ). зароблена всіма працівниками підприємства, або підрозділу

$$B_{\text{сум}} = \sum_{i=1}^m B_i$$

де  $m$  – кількість груп однакових кваліфікаційних рівнів або чисельність працівників.

3. Визначається доля  $d$  фонду оплати праці (ФОП). що припадає на один бал

$$d = \text{ФОП} / B_{\text{сум}}$$

4. Обчислюється заробітна плата ( $Z_i$ )  $i$ -го працівника [2]

$$Z_i = d \cdot B_i$$

Запропонована методика не розкриває повністю процес встановлення ФОП, коефіцієнтів кваліфікаційного рівня працівника ( $K$ ) та трудової участі (КТУ). Крім того використання лише фактично відпрацьованого часу ( $T_{\phi}$ ) може призвести до надмірної чутливості заробітної плати конкретних працівників (отримання нуля балів) під час навчання, відпусток та у випадках тимчасової непрацездатності. Таким чином необхідно розробити дієвий справедливий механізм визначення вище згаданих коефіцієнтів та забезпечення мінімальних стандартів оплати праці, гарантованих державою у вигляді мінімальної заробітної плати [4].

Як приклад можливого вирішення цих завдань розробимо оригінальну безтарифну систему для невеликого підрозділу оперативного (цифрового) друку реально існуючого торговельного підприємства.

Даний підрозділ складається з восьми співробітників: чотири оператори друкуючого обладнання, дизайнер, бухгалтер, помічник менеджера та менеджер, відповідальний за збут послуг друку. Такий невеликий колектив відповідає критеріям впровадження безтарифної системи оплати праці описаних вище.

На підставі досягнутих раніше показників рентабельності, обсягу продажів послуг та збереження балансу між найманими працівниками та інвестором у вигляді домовленості, яку частку від доходу буде становити фонд оплати праці. Через визначений таким чином коефіцієнт фонду оплати праці ( $K_{\text{фоп}}$ ) можливо буде розраховувати фонд оплати праці для всіх наступних періодів.

$$\text{ФОП} = Д \cdot K_{\text{фоп}}$$

де: ФОП – фонд оплати праці, в грн;

Д – дохід за попередній місяць, в грн.;

$K_{\text{фоп}}$  – коефіцієнт фонду оплати праці.

Необхідно зазначити, що значення коефіцієнту  $K_{\text{фоп}}$  може коливатись в досить широких межах. Автором було рекомендовано на етапі впровадження нової системи безтарифної оплати праці на протязі 3-х місяців прийняти рівним 0,2 з перспективою подальшого зменшення на 0,01 кожен місяць до фіксованого значення 0,15.

Отримана сума буде розподілятися між співробітниками відділу нерівними частинами виходячи з розрахунку базової заробітної плати та комплексного коефіцієнта ефективності праці.

Базова заробітна плата розраховується щомісяця виходячи з отриманого доходу та штатного розкладу співробітників. Для цього створюється таблиця штатного розкладу співробітників відділу із зазначенням посади та кількості співробітників.

Таблиця 1

## Штатний розклад

	Посада	Кількість, чол.	Кваліфікаційний рівень (К)	Коеф. Трудової участі (КТУ)
	2	3	4	5
	Оператор друкуючого обладнання	4	1,00	4,00
	Дизайнер	1	1,15	1,15
	Бухгалтер	1	1,25	1,25
	Помічник менеджера	1	1,15	1,15
	Менеджер	1	1,30	1,30
	Сума	8		8,85

Базова заробітна плата розраховується шляхом ділення фонду оплати праці на сумарне значення коефіцієнтів участі в трудовому процесі, наприклад:

$$ЗП_{\text{базова}} = \text{ФОП} / \sum \text{КТУ}$$

Розрахунок заробітних плат управлінського апарату.

До управлінського апарату відносяться посади №2-5, зазначені в табл.1. Заробітна плата цих співробітників залежить тільки від фінансових успіхів роботи підрозділу в цілому. Враховуючи особливості та режим роботи управлінського апарату прийнято рішення не враховувати фактично відпрацьований час для цієї групи співробітників. Таким чином заробітна плата для цієї групи працівників розраховується шляхом множення коефіцієнта складності праці та базової заробітної плати:

$$З_{\text{упр.-i}} = \text{КТУ} \cdot ЗП_{\text{базова}}$$

Заробітна плата операторів друкуючого обладнання залежить як від отриманого доходу, так і від якості праці окремо взятого друкаря, тому також розраховується на основі базової заробітної плати та комплексного показника ефективності праці.

На цьому етапі можна застосувати механізм регулювання чутливості заробітної плати, яка буде в значній мірі залежати від індивідуального комплексного показника ефективності праці для кожного оператора. Ступінь чутливості можна регулювати розділенням заробітної плати на дві складові – постійну (ПЗП) та змінну (ЗЗП).

$$З.П._{\text{опер } n} = \text{ПЗП} + \text{ЗЗП}_{\text{опер } n}$$

Ступінь чутливості можна регулювати зміною коефіцієнту постійної складової, який може коливатись від нуля (найбільша чутливість) до одиниці (найменша чутливість). Для нашого випадку його значення було прийнято 0,3 що гарантує кожному оператору отримання 30 відсотків базової заробітної плати незалежно від індивідуальної ефективності роботи. Таким чином формула розрахунку постійної складової заробітної плати операторів розраховується за формулою:

$$\text{ПЗП} = 0,3 \cdot З.П._{\text{базова}}$$

Змінна частина заробітної плати оператора розраховується таким чином

$$\text{ЗЗП}_{\text{опер } n} = 0,7 \cdot K_{p,i} \cdot З.П._{\text{базова}}$$

де:  $K_{p,i}$  – коефіцієнт розподілу змінної заробітної плати.

Змінна частина заробітної плати повинна відображати індивідуальні досягнення працівника у виконанні виробничих завдань. В залежності від специфіки роботи та можливостей нормування чи вимірювання якостей співробітника, сумлінності праці чи його досягнень можна розробити та використовувати різні показники, які будуть частково відображати ту чи іншу сферу його діяльності. Такі відносні часткові показники можуть бути більше чи менше важливими, тому для комплексної оцінки ефективності працівника можна визначити коефіцієнти ваги для кожного з них.

Розрахунок комплексного показника ефективності праці

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^3 K_i \phi_i}{\sum_{i=1}^3 \phi_i}$$

де:  $K_i$  – відносні часткові показники;

$\phi_i$  – коефіцієнт ваги відносного часткового показника.

Комплексний показник ефективності праці вираховується на підставі відносних часткових показників, які враховуючи специфіку та контрольовані параметри праці, були розроблені в такому складі:

$K_{в.н.}$  – коефіцієнт виконання нормативів

$$K_{в.н.} = \sum Ч_{розр.} / \sum Ч_{факт.}$$

де:  $\sum Ч_{розр.}$  – сумарний розрахунковий час, необхідний для виконання виробничих завдань за місяць. Розраховується виходячи з номінальної продуктивності друкуючого обладнання;

$\sum Ч_{факт.}$  – сумарний фактичний час виконання виробничих завдань;

$K_{р.ч.}$  – коефіцієнт ефективності використання робочого часу.

$$K_{р.ч.} = \sum Ч_{факт.} / t_{зм.} \cdot n$$

де:  $t_{зм.}$  – тривалість робочої зміни;

$n$  – кількість робочих днів у місяці;

$K_{бр.}$  – коефіцієнт браку.

$$K_{бр.} = 1 - N_{бр.} / N$$

де:  $N_{бр.}$  – кількість виробничих завдань за місяць, при виконанні яких був зроблений брак, що призвело до необхідності повторного друку всього накладу чи його частини;

$N$  – кількість виробничих завдань, які виконав оператор за місяць.

Вагу часткових показників можна визначити на основі методу експертних оцінок, для чого складається табл.2.

Таблиця 2

### Експертні оцінки

Експерт	Оцінки параметрів		
	Кв.н.	Кр.ч.	Кбр.
1	1	3	2
2	2	3	1
3	2	1	3
4	2	1	3
Сумарний показник	7	8	9

Кожен експерт проставляє свою оцінку за ступенем важливості показника, наприклад: найважливіший показник – 1, менш важливий – 2 і т.д. Сума оцінок дає можливість ранжувати за ступенем зростання набраних балів:

1 місце –  $K_{в.н.}$  (дуже важливий); 2 місце –  $K_{р.ч.}$  (важливий); 3 місце –  $K_{бр.}$  (менш важливий).

Для кожного з відносних часткових показників ефективності праці розраховуємо величину вагового коефіцієнта  $\phi_i$  за формулою:

$$\phi_i = i/2^{1-i}$$

де:  $i$  – порядковий номер коефіцієнта.

Розраховані значення заносимо в табл.3.

Таблиця 3

**Коефіцієнти ваги відносних часткових показників**

Коефіцієнт ваги	Відносні часткові показники		
	Кв.н.	Кр.ч.	Кбр.
$\Phi_i$	1	1	0,75

Для розрахунку  $K_{p,i}$  коефіцієнту розподілу змінної заробітної плати необхідно розрахувати середнє значення комплексного показника ефективності праці операторів  $K_{сер}$  як середнє арифметичне. Таким чином розраховується коефіцієнт розподілу для кожного оператора окремо

$$K_{p,i} = K_{n-i} / K_{сер}$$

**Висновки.** Розроблена автором безтарифна система оплати праці адаптована для невеликого виробничо-торгівельного поліграфічного підприємства завдяки розробці відносних часткових показників ефективності роботи виробничого персоналу та одночасно дозволяє розраховувати заробітну плату адміністративному персоналу. Основна перевага запропонованої системи полягає в тому, що в ній поєднуються колективна та індивідуальна зацікавленість в покращенні результатів роботи як у кількісному, так і в якісному вимірі. Реалізовано механізм регулювання загального фонду оплати праці у вигляді коефіцієнту розрахунку фонду оплати праці. Запропоновано застосувати механізм регулювання чутливості заробітної плати до індивідуальних комплексних показників ефективності праці.

Науковою новизною даної статті є використання комплексного показника ефективності праці, розрахованого на базі оригінального складу відносних часткових показників ефективності роботи виробничого персоналу, адаптованих для поліграфічного підприємства. Але, незважаючи на розроблені пропозиції необхідно зауважити, що розробка кожного варіанту застосування безтарифної системи оплати праці є унікальною розробкою керівництва конкретного підприємства. Найважливішою проблемою є розробка правил розподілу колективного заробітку саме таким чином, щоб максимально націлювати працівників на покращання саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату, тому ще залишаються гострі питання, що потребують подальшого вивчення та уточнення для підвищення ефективності організації оплати праці на підприємствах.

**Список використаних джерел**

1. Костишина Т. Мотиваційні основи оплати праці на підприємствах торгівлі різних форм власності // Україна: аспекти праці.- 1998.- № 2.- ст. 19
2. Економіка підприємства: (навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів)/(П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк та інші); за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. (2-ге вид., стереотип.).-К.: Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.



3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова; Київ. екон. ін-т менеджменту. – К. : Знання-Прес, 2000. – 312 с.
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108 [Електронний ресурс] // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
5. Нормування праці / [В.М.Абрамов, В.М.Данюк, А.М.Гриненко та ін]. –К., – 1995. – 458 с.

---

**Ткаченко Т.П.**

*канд. економ. наук, доц. кафедри економіки и підприємництва,  
НТУУ «КПІ»*

**Бакуменко П.С.**

*студент ФММ, НТУУ «КПІ»,*

### **ОРГАНИЗАЦИЯ БЕСТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

*Статья посвящена исследованию бестарифной системы оплаты труда. Раскрываются основные черты, присущие бестарифным системам, ограничения и позитивные аспекты их применения. Проанализирована работа небольшого коллектива производственно-торговой компании, занимающейся оперативной полиграфией. Предложена оригинальная система оценки трудового участия для всех уровней персонала, что сделало возможным справедливо распределять фонд оплаты труда между всеми членами коллектива. Предложенная бестарифная система оплаты труда адаптирована к деятельности полиграфического предприятия и решает основную задачу мотивации сотрудников на улучшение именно тех показателей работы, которые важны для достижения желаемого общего конечного результата.*

**Ключевые слова:** оплата труда; бестарифная система оплаты труда; коэффициент трудового участия; коэффициент квалификации; фонд оплаты труда.

**Tkachenko T.P.**

*PhD of Economic sciences*

**Bakumenko P.S.**

*student*

### **ORGANIZATION OF TARIFF-FREE SYSTEM OF REMUNERATION IN THE PRODUCTION AND TRADING COMPANY**

*The article investigates the tariff-free wage system. Reveals the basic traits of tariff-free systems, constraints and the positive aspects of their application. We analyzed the operation of a small team of production and trading company engaged in the digital printing. We have got an original evaluation system of labor participation for all levels of staff, which made it possible to fairly distribute wage fund among all team members. The proposed tariff-free wage system adapted to the activity of printing enterprises and solves the basic*

*problem of motivating employees to improve the performance of just those that are essential to achieve the desired common final result.*

**Key words:** wages; tariff-wage system; labor participation ratio; the ratio of qualification; salary fund.

---

**Тюленєва Ю.В.**

*к.е.н., доц. Національний технічний університет України «КПІ»*

**Степанюк В.Ю.**

*студент ФММ. НТУУ «КПІ»*

## **МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*В даній статті досліджені шляхи та напрями формування моделі мотивації праці в компанії. Проведено аналіз практичних та теоретичних положень, які спрямовано на удосконалення моделі мотивації праці в компанії, а також розглянуті основні показники, що впливають на підвищення мотивації персоналу в ринкових умовах.*

**Ключові слова:** мотиви працівників, мотивація праці, мотив вигоди, безпека праці, мотив безпеки, стимули праці.

**Постановка проблеми.** Існує безліч проблем, які пов'язаних із мотивацією праці, проте досі залишаються не освітленими питання, застосування мотиваційних моделей праці, визначення їх якості, узгодження інтересів деяких груп робітників на підприємстві, вибір важливих складових даних систем і вдосконалення основ їх формування [1; 3]. Невикористання мотиваційних моделей обумовлює необхідність в наступних дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом питання впливу мотивації працівників стає все більш популярним в наукових та бізнесових колах, появляються вдосконалені підходи для управління. Теоретичні та практичні причини застосування моделей мотиваційного механізму відображаються в роботах багатьох вчених: А.С. Афонін, А.М. Колот., Г.А. Генкін, Е.Н. Дмитренко, Т.М. Максименко. Н.Г. Рофе. та інші.

У роботах даних авторів досліджено практичні та теоретичні проблеми мотивації праці, але недостатньо розкритими являються питання

**Мета** – проаналізувати моделі мотивації праці з ціллю їх застосування у виробничій діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Питання мотивації працівників є одним із важливих, коли підприємство намагається отримати якомога більше переваг від власного персоналу. В Україні, проблема мотивації набула вагомого значення, оскільки задачі, котрі стоять перед