

УДК 331.2

**В.В. Баранов, канд. екон. наук, ст. викл.**

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві

Розглядається сучасна організація преміювання на промислових підприємствах. Проведене дослідження виявило багато гострих та невирішених питань щодо стимулювання персоналу та організації ефективної системи преміювання в промисловості. Пропонується система заходів, яка передбачає комплексний підхід до побудови, впровадження та супроводження системи преміювання на підприємстві.

**премії, системи преміювання, оцінка ефективності преміювання, преміювання за поточні результати виробничої діяльності, разові премії**

Використання преміювання з метою додаткового стимулювання персоналу є поширеною практикою для багатьох промислових підприємств. Премії сплачуються якщо не регулярно, то у вигляді разових винагород. Системи преміювання, що використовуються в господарській практиці, часто успадковані з часів планової економіки і не завжди відповідають ринковим умовам господарювання. Нові системи стимулювання часто впроваджуються без жодного обґрунтування таких заходів та виконання оцінки їх економічної ефективності.

Питання оплати та стимулювання праці знайшли відображення в роботах таких вітчизняних науковців: Андрієнко В.Ф., Богиня Д.П., Калина А.В., Карлін М.І., Колот А.М., Лагутін В.Д., Павловська Н.О., Фільштейн Л.М. та ін.

Між тим, все ще існує широкий комплекс проблем стосовно розробки, використання та оцінки систем преміювання, які не знайшли відповідного вирішення. В існуючих методичних розробках і рекомендаціях недостатньо розкриті питання організації додаткового стимулювання праці працівників промислових підприємств в системі заходів щодо підвищення загальної ефективності виробництва.

Завданням даної статті є розробка та надання рекомендацій щодо поліпшення організації преміювання персоналу промислових підприємств, які могли б бути використані в сучасних економічних умовах.

Преміювання за поточні результати діяльності є поширеною формою заохочення працівників в сучасних умовах. Частка премій в загальному фонді оплати праці може складати більше 10-15% і для підприємств з чисельністю промислово-виробничого персоналу 2000-5000 осіб це становить значні суми коштів перевірка ефективності яких майже не здійснюється.

В результаті проведеного дослідження практики організації преміювання на промислових підприємствах Кіровоградської області виявлено значні недоліки. Матеріальне стимулювання на більшості підприємств, не відповідає вимогам ринкової економіки. Системи преміювання як правило застарілі, вони формувалися в період швидкого росту обсягів виробництва за рахунок екстенсивних факторів при відсутності конкуренції, як наслідок, вони слабо стимулюють поліпшення якості продукції, ощадливе використання ресурсів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і допускають збільшення заробітної плати темпами, що можуть перевищувати темпи росту продуктивності праці й ефективності виробництва. Такі

недоліки властиві багатьом системам преміювання які діють на вітчизняних підприємствах, не суттєво змінившись із часів планової економіки. На наш погляд при побудові системи преміювання та при організації преміювання на підприємстві часто припускається загальна помилка — персонал не залучається до процесу розробки та впровадження. Відсутність пояснювальної та організаційної роботи з персоналом підприємства приводить до низької ефективності як основних так і додаткових систем преміювання навіть при дотриманні інших вимог щодо розробки та використання подібних видів стимулювання.

Особливу увагу, на наш погляд, слід звернути на ту обставину, що в акціонерних товариствах не здійснюється контроль за ефективністю преміювання ні на рівні підприємства ні на рівні окремо взятих підрозділів.

Політика в галузі оплати праці, як відомо, є складовою частиною управління підприємством. Від неї у значній мірі залежить ефективність будь-якого виробництва. Тому система всебічного стимулювання праці стає в ринкових умовах одним із найважливіших аспектів раціонального використання робочої сили та виробничих ресурсів. Стимулювання праці включає матеріальне, організаційне і моральне. Проведені автором соціологічні дослідження на промислових підприємствах (ВАТ “Гідросила”, ВАТ “Червона зірка”, ВАТ “Дозуючі автомати”, ВАТ КРМЗ ім. Таратути, ЗАТ “Радій”) показали що матеріальні стимули, заробітна плата включаючи премії, є найбільш впливовими та найбільш діючими в системі стимулювання виробництва і праці (84,3-86,4% - питома вага серед усіх стимулів).

З використанням кореляційного аналізу і соціологічних методів було проведено економічну оцінку ефективності системи преміювання на підприємстві машинобудівного комплексу ВАТ “Гідросила”. Метою оцінки було з’ясувати наскільки вдало на підприємстві організовано преміювання. Вибір підприємства пояснюється найкращими показниками діяльності серед промислових підприємств Кіровоградської області.

Не дивлячись на те що система преміювання досить ефективна на підприємстві існують значні резерви резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи преміювання.

В сучасних умовах функціонування виробництва вкрай необхідним є певний механізм який би охоплював всі фази формування, використання та супроводження систем преміювання промислових підприємств.

Формування системи преміювання повинно складатись з: якісної оцінки та розробки (або доопрацювання) нової (попередньої) системи преміювання, кількісної оцінки цієї ж системи, формування положення про преміювання.

Етап якісної оцінки та розробки системи преміювання включає перегляд попереднього положення про преміювання. У випадку, якщо преміювання раніше не застосовувалось, відбувається розробка у загальному вигляді проекту положення про преміювання. Далі перевіряється узгодженість показників, умов, розмірів заохочення та інших складових системи преміювання з напрямками виробничої діяльності, які потрібно стимулювати. На цьому ж етапі вивчається можливість використання нових систем заохочення, або їх окремих елементів. У випадку впровадження на підприємстві нових чи додаткових преміальних систем формується проект положення про преміювання, який на наступному етапі доопрацьовується. В рамках якісної оцінки та розробки системи преміювання проводиться дослідження думки тих працівників, для яких формується конкретна система преміювання. Таке дослідження може відбуватись у формі опитування, анкетування і т.ін. Вважаємо, що проведення подібного

дослідження є важливим та обов'язковим елементом, на етапі формування будь-якої системи преміювання.

Кількісна оцінка системи преміювання, що формується, має виконуватись у такій послідовності: проводиться оцінка економічної ефективності стимулювання окремо за кожним показником преміювання, які відібрані на етапі якісної оцінки; показники ранжують на основі величини абсолютної ефективності преміювання за кожним показником; відбираються три показники, які мають найбільшу економічну ефективність, наступна трійка показників може бути використана в якості умов преміювання (основних або додаткових).

Після проведення якісної та кількісної оцінки системи преміювання формується та затверджується положення про преміювання. Стимулювання здійснюється за трьома основними показниками, які були визначені на етапі кількісної оцінки. Умови, розміри, джерела, періодичність преміювання та коло працівників, на яких буде поширюватись положення про преміювання визначаються на основі якісної та кількісної оцінки нової системи преміювання. В положенні обов'язково повинні бути враховані результати дослідження думки працівників.

Окрім розробки та впровадження систем преміювання важливим є їх супроводження, мова йде не лише про ведення документації та проведення пояснювальної роботи серед кола працівників, на яких поширюються конкретні види преміювання. Жодна преміальна система не буде дієвою та ефективною, якщо вона не зможе швидко реагувати на зміну, як економічної ситуації взагалі так і виробничої на підприємстві зокрема. Гнучкість та динамічність систем стимулювання можлива лише у випадку їх періодичної кваліфікованої оцінки. На нашу думку, проведення оцінки ефективності всіх видів премій, за виключенням разових заохочень заслуг працівника, має бути обов'язковим та ефективним для підприємств, що використовують преміювання.

Відомо, що система преміювання не виконує стимулюючої функції, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків від основної заробітної плати). Слід зазначити, що для різних країн ця цифра суттєво коливається: так, за даними досліджень на Заході премія у розмірі 5% від окладу вважається нормальною і цілком виконує покладені на неї завдання, 20-30% сплачуються у разі значних досягнень; для України, Росії мінімальною вважається премія у розмірі 20%. Пояснення цьому полягає у значній динаміці зміни компенсаційних виплат та, як правило, низькою заробітною платою. Проблема "порогу відчутності", яка полягає в існуванні певної межі розміру заохочення, при якому не виконується стимулююча функція, є досить поширеною при організації систем матеріального заохочення і поки що не знайшла ефективного вирішення. В науковій літературі багато авторів звертають увагу на цю проблему, вказується що граничним є співвідношення премії та основної заробітної плати 1:2, нижня мінімальна межа приблизно на рівні 10%. Однак, як було з'ясовано автором і підтверджено проведеними дослідженнями ця цифра є досить умовною. Вона коливається в залежності від багатьох факторів: розміру основної заробітної плати, категорії працівника, видів робіт і т.ін.. Тому в кожному окремому випадку потрібен індивідуальний підхід з врахуванням всього вище переліченого. З іншого боку вкрай необхідним є механізм нарахування додаткового матеріального заохочення (премії), який б містив в собі вирішення цього питання.

Враховуючи вище викладене премія повинна бути у межах 10-50 % від основної заробітної плати. Щодо поточного преміювання, то таке співвідношення цілком виправдане.

Розглянемо випадок коли розмір премії не перевищує 10 %. Таке можливо коли: преміювання здійснюється за одним показником, частину премії було утримано у зв'язку з невиконанням умов преміювання, незначне підвищення ефективності праці обумовлено виробничими умовами і т.ін. Як приклад можна розглянути преміювання за підвищення продуктивності праці. Більшість систем стимулювання орієнтовані на рівень 120 %. Верхня межа росту продуктивності праці знаходиться приблизно на рівні 135%, який може бути досягнутий лише окремими досвідченими працівниками. Якщо більшість працівників перевиконують норми більше ніж на 25 % то можна стверджувати що діючи норми, потребують перегляду. Дієвим при стимулюванні продуктивності праці буде діапазон премій в межах 10 - 30 %, разом із тим проміжок 0 – 10 % не буде ефективним (при умові прямої залежності розміру премії від зростання продуктивності праці). Однак більшість робітників (близько 90 %) можуть досягти саме такого рівня підвищення продуктивності праці. Подолання “порогу відчутності” можна досягти за рахунок виплати премій за іншими показниками преміювання, але не завжди. Окрім того з працівника може бути утримана частина премії за різні види порушень.

Для підвищення ефективності преміювання та усунення проблеми “порогу відчутності” нами пропонується організація преміювання у такий спосіб: працівник отримує премію у розмірі 10-50% від основної заробітної плати, у випадку поточного преміювання, а залишок переноситься і сплачується у наступному місяці. У наступному місяці преміювання здійснюється за таким же принципом з врахуванням перенесеної частини премії, тобто спочатку нараховується залишок, а потім здійснюється преміювання за поточний місяць із врахуванням нижньої та верхньої межі. Нами пропонується два варіанти: 1) переноситься частина премії у відсотках ; 2) перенесення премії здійснюється у грошовому вимірі. Такий підхід дозволяє: підвищити загальну ефективність системи преміювання; вирішити проблему “порогу відчутності”; більш точно враховувати поліпшення показників роботи працівників; за рахунок чіткого обмеження прогнозувати преміальні виплати на майбутні періоди; розширити коло додаткових показників преміювання без погіршення ефективності за основними напрямками.

Враховуючи економічну ситуацію широкого використання, потребують такі системи преміювання: за раціоналізаторство; опанування нової техніки та технологій; за економію матеріальних та енергетичних ресурсів; за виконання особливо важливих завдань та інші. Використання таких систем заохочення рекомендується для всіх промислових підприємств.

Ефективним може бути використання річного та разового преміювання. Доцільно залучати персонал до участі в прибутках. Даний вид преміювання має поширюватись на висококваліфікованих працівників та на працівників, які мають певний стаж роботи на даному підприємстві. Для організації річного преміювання пропонується створення фонду матеріального заохочення окремо для кожного структурного підрозділу. Розподіл такого фонду здійснюється автоматично виходячи з питомої ваги заробітної плати окремого працівника в загальному фонді оплати праці підрозділу, без утручання керівництва підприємства та підрозділу.

Вивчення зарубіжної практики оплати та стимулювання праці дозволило виокремити деякі елементи, які можна застосувати при організації системи матеріального заохочення працівників вітчизняних підприємств. Серед них: орієнтація систем стимулювання праці на покращення до якості продукції (робіт); індивідуалізація в організації оплати праці; використання систем колективного заохочення, зокрема, систем участі у прибутках, капіталі. Зрозуміло що впровадження та використання

досвіду зарубіжних країн в господарській практиці вітчизняних підприємств можливе лише з врахуванням власних надбань у цій сфері.

Розвиток вітчизняної економіки не можливий без вирішення проблеми побудови ефективної системи стимулювання трудової діяльності. Дослідження та приведення в систему механізмів стимулювання праці дозволить сформувати ефективну політику в поліпшенні стимулювання праці та трудових відносин. Відродження вітчизняної економіки, ефективного промислового виробництва можливе лише з відновленням відповідної ролі стимулювання праці та систем додаткового заохочення, що й підтверджується в теперішньої господарською практикою. Виконанні розрахунки економічної ефективності систем преміювання промислових підприємств Кіровоградської області виявили значні резерви щодо їх поліпшення.

Премія — найбільш динамічний елемент системи матеріального заохочення, який дозволяє максимально точно врахувати трудовий внесок кожного працівника. Застосування преміювання дозволяє стимулювати різні напрями виробничо-господарської діяльності: підвищення продуктивності праці; якості продукції (робіт); ощадливе використання різних видів енергії та матеріалів; розробка, впровадження та використання енерго- та матеріалозберігаючих технологій; активізація винахідницької діяльності та раціоналізаторських пропозицій та багатьох інших. Окреслені вище питання є актуальними для всієї промисловості нашої країни, а також інших країн світу.

## Список літератури

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. – Одеса: ОКФА, 1995. – 95с.
2. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
3. Хлынов В.Н. Японские “секреты” управления персоналом. – М.: Изд. фирма “Восточная литература” РАН, 1995. – 110 с.
4. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 1999. – №4.-С. 44-54.

*В. Баранов*

### **Проблемы организации эффективного премирования на промышленных предприятиях**

Рассматривается современная организация премирования на промышленных предприятиях. Проведенное исследование выявило множество острых и не решенных вопросов касательно стимулирования персонала и организации эффективной системы премирования в промышленности. Предлагается система мероприятий, которая предусматривает комплексный подход к созданию, внедрению и сопровождению системы премирования на предприятии.

*V. Baranov*

### **Problems of organisation of the effective prise awarding at the enterprise**

The modern architecture of awarding at the industrial plants is esteemed. The held study has detected many acute and unsolved problems concerning urging staff and entitiess of an effective system awarding in an industry. The system of measures is offered, which one envisions a comprehensive approach to constructing, intrusion and system management of awarding at the plant.

Одержано 13.04.10