

РОЗДІЛ 5

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.225

Гарват О. А.

Хмельницький національний університет

АУДИТ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

Досліджено теоретичні основи та практичні аспекти аудиту матеріального стимулювання персоналу підприємств. Встановлено, що впровадження мотиваційного аудиту на підприємстві забезпечить ефективність системи управління мотивацією працівників. Запропоновано інноваційні підходи до організації преміювання персоналу підприємств.

Ключові слова: аудит, преміювання, оплата праці, мотивація персоналу.

Постановка проблеми. Створення ефективної системи мотивування персоналу є одним із стратегічних завдань підприємств будь-якої форми власності та господарювання, оскільки саме мотивація виступає одним із чинників збереження та залучення нових висококваліфікованих кадрів, прояву активності в процесі праці, спонукання персоналу до саморозвитку, розкриття здібностей працівників та їх максимальної реалізації у процесі праці; вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість та ціну продукції (послуг), а отже, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

Аудит організації матеріального стимулювання праці свідчить про те, що на переважній більшості вітчизняних підприємств різної форми власності система мотивації праці базується на застарілих, неринкових засадах. Основною причиною такого стану матеріального стимулювання є не стільки відсутність грошових коштів у розпорядженні підприємств, скільки серйозні недоліки у застосуванні ринкових важелів мотивації працівників на підприємствах України, зокрема й небажання проводити мотиваційний аудит. На даному етапі розвитку підприємництва у переважній більшості керівників відсутнє розуміння того, що саме за допомогою мотиваційного аудиту можна провести діагностику й оцінку ефективності системи управління мотивацією працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню питань, пов'язаних із мотивацією ефективної праці, стимулюванням персоналу, організацією матеріального забезпечення працівників, присвячено праці багатьох вітчизняних учених, а саме: М.В. Семикіної, Г.А. Дмитренка, Т.А. Костишеної, А.М. Колота, В.В. Бали [1]. Окремі питання аудиту у сфері стимулювання персоналу та аудиту забезпечення ефективності управлінської діяльності досліджено у працях Т.В. Бойчик [2], Н.В. Овсяк [3], З.П. Урсової [4] та ін. У наукових працях висвітлено основні аспекти мотивації та стимулювання персоналу в сучасних умовах господарювання як основи організації і проведення мотиваційного аудиту на підприємствах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість опублікованих праць у сфері регулювання матеріального стимулювання ефективної праці персо-

налу, чимало теоретичних і методичних аспектів організації преміювання потребують подальших наукових досліджень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності запровадження в економічну практику підприємств мотиваційного аудиту як основи формування ефективної системи матеріальної мотивації працівників, зокрема в аспекті преміювання персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з чинною Інструкцією зі статистики заробітної плати № 114/8713 від 27.01.2004, підприємства України незалежно від форми власності та виду господарської діяльності несуть витрати на оплату праці, до складу яких входять: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та інші заохочувальні й компенсаційні виплати.

Формування фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат передбачає забезпечення реалізації програми мотивації ефективної праці та стимулювання персоналу підприємства для найбільш повного використання робочої сили на конкретному робочому місці, всебічного розкриття творчого потенціалу й реалізації індивідуальних можливостей працівника, для досягнення економічного та соціального ефекту від праці.

Згідно зі ст. 2 Закону України «Про оплату праці», додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу понад встановленої норми, за трудові успіхи, винахідництво та особливі умови праці. До неї належать доплати, надбавки, гарантовані й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Джерелом фінансування виплат додаткової заробітної плати є формування фонду додаткової заробітної плати. Премії та винагороди (у тому числі за вислугу років), які мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування належать до фонду додаткової заробітної плати, а премії, які виплачуються раз на рік або мають одноразовий характер (наприклад, премії за спеціальними системами преміювання; премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення й впровадження нової техніки і технології, введення в дію своєчасно і достроково виробничих потужностей; премії за виконання важливих і особливо важливих завдань тощо), – до інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Під іншими заохочувальними й компенсаційними виплатами розуміють виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік; премії за спеціальними системами і положеннями; компенсаційні й інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які встановлюються понад установлені цими актами норми. Джерелом їх фінансування виступає прибуток підприємства.

Згідно з Методичними рекомендаціями щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, розробленими Міністерством праці та соціальної політики України, від 29.01.2003 № 23, під поняттям «премія» слід розуміти основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їхньої трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінювання цих результатів, визначеними підприємством. Ці ж рекомендації містять загальні положення щодо організації преміювання і його місця в системі матеріального стимулювання праці.

Підставою для нарахування та виплати премії є розроблення та затвердження щорічного преміального положення, яке погоджується з профспілковим комітетом і входить до колективного договору як додаток. В умовах нестабільної роботи підприємств протягом року можуть змінюватися деякі параметри преміальної системи, що має передбачатися в колективному договорі згідно зі спільними рішеннями сторін, які його уклали.

Розрізняють індивідуальне та колективне преміювання робітників.

Індивідуальне преміювання застосовується у тому разі, коли з огляду на специфіку виробництва мають ураховуватися індивідуальні результати праці незалежно від результатів праці інших робітників. Показники й умови преміювання встановлюються за окремими професіями або видами робіт. Премія розраховується на основну заробітну плату кожного робітника залежно від індивідуальних результатів роботи [5].

Колективне преміювання застосовується як за колективної, так і індивідуальної організації праці, щоб стимулювати робітників до досягнення найкращих загальних, кінцевих результатів роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) залежно від виконання колективних показників діяльності. Колективну премію розподіляють між працівниками залежно від особистого внеску, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі [5].

Положення «Про преміювання працівників» може містити такі розділи:

1) вступ, у якому пролонгується легітимність Положення з посиланням на відповідні законодавчі та нормативно-правові акти;

2) загальна частина, яка містить: обґрунтування доцільності введення Положення, його мету, завдання, сферу дії, розміри преміювання (у відсотках) для різних категорій працівників, визначення джерела преміювання, підстави для нарахування премії (бухгалтерська звітність);

3) порядок зниження (позбавлення) премії: зазначаються умови, за яких знижується (не виплачується) премія, зокрема за грубе порушення правил техніки безпеки, за порушення технологічних режимів, за порушення трудової дисципліни тощо. Зниження розміру або позбавлення премії оформляється наказом (розпорядженням) по підприємству (чи окремому структурному підрозділу);

4) преміювання керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців: конкретні показники й умови преміювання (подаються в окремих додатках); облік показників та умов преміювання; терміни призначення премії;

5) преміювання робітників: конкретні показники й умови преміювання (подаються в окремих додатках); періодичність преміювання; облік показників й умов преміювання; визначення умов розподілу колективної премії.

В економічній практиці промислових підприємств преміювання прийнято здійснювати за кінцевими результатами діяльності підприємства та різними категоріями персоналу.

Преміювання робітників основного виробництва здійснюється за: виконання виробничих нормованих завдань; зростання продуктивності праці (зростання виробітку продукції, зниження трудомісткості продукції, економія чисельності робітників, високопродуктивне використання нової техніки та технології); підвищення якості продукції, робіт чи послуг (збільшення питомої ваги продукції вищого ґатунку; підвищення показника подання продукції з першого разу, зменшення повернення продукції, зниження браку, рекламаций, підвищення показника надійності продукції); освоєння нової техніки та технології (ефект за рахунок подовження терміну використання нової техніки); збереження усіх видів ресурсів (економія сировини та матеріалів, економія електроенергії).

Для преміювання робітників, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, застосовуються показники преміювання, які безпосередньо характеризують якість їхньої праці, а саме: забезпечення безперервної й ритмічної роботи устаткування; підвищення коефіцієнта ефективності використання устаткування; збільшення тривалості міжремонтного циклу устаткування, машин та обладнання; вчасне обслуговування робочих місць інструментом та оснасткою (транспорт, енергією, паливом).

Оптимальні розміри премій, що виплачуються з фонду заробітної плати, встановлюються на рівні 30% від відрядного тарифного заробітку в розрахунок за місяць.

Преміювання управлінського персоналу основного виробництва здійснюється за результатами діяльності структурних підрозділів незалежно від загальних результатів діяльності підприємства у цілому.

Преміювання управлінського персоналу допоміжного виробництва здійснюється за результатами діяльності відповідних цехів і дільниць з урахуванням загальних результатів діяльності підприємства у цілому.

Преміювання персоналу апарату управління загальнозаводських служб та інших функціональних підрозділів здійснюється за показниками, які характеризують їх особистий внесок до кінцевих результатів господарської діяльності підприємства у цілому.

Преміювання конструкторів і технологів за основні результати господарської діяльності здійснюється за: пришвидшення створення й освоєння нової техніки; розроблення прогресивної технології; розроблення нових видів продукції; заміну техніки, що імпортується, на техніку власного виробництва; зниження трудомісткості, енергомісткості і матеріаломісткості виробів; поліпшення умов праці. Показники преміювання за результати господарської діяльності не повинні дублювати показники, передбачені спеціальними системами преміювання (джерелами покриття яких є прибуток підприємства, а не фонд додаткової заробітної плати).

Преміювання управлінців, які обіймають ключові посади – директора, його заступників, головного інженера, головного бухгалтера, – здійснюється за такими основними показниками: своєчасне постачання високоякісної продукції відповідно до укладених договорів поставок; зростання продуктивності праці; зниження собівартості продукції.

Незважаючи на те що переважна більшість вітчизняних підприємств застосовує викладені вище підходи до нарахування й виплати премій, більшість науковців дотримується думки, що методи преміювання повинні бути переглянуті [6–8; 10].

Завдання нашого дослідження – запропонувати інноваційні підходи до розроблення спеціальних програм преміювання, що урізноманітнюють інші заохочувальні й компенсаційні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які встановлюються понад встановлені цими актами норми, для забезпечення ефективності мотивації персоналу до продуктивної праці.

У результаті проведеного аудиту регулювання оплати праці стає зрозуміло, що осучаснення систем преміювання має здійснюватися за такими напрямками:

- створення преміальних систем, які забезпечуватимуть зростання прибутку підприємства;
- надання різноманітних пільг, які враховували б потреби кожного працівника (подовження терміну основної відпустки, оплата путівок, навчання і перепідготовка персоналу за кошти підприємства, надання пільгових кредитів тощо);
- розроблення й упровадження методів розподілу колективної премії з урахуванням індивідуальних результатів праці;
- врахування сумлінності ставлення до виконання професійних обов’язків.

На нашу думку, в основу преміювання управлінського персоналу має бути закладене обов’язкове комплексне оцінювання ефективності виконуваних робіт. При цьому доцільно розподілити премію на два взаємопов’язані складники: 1) за успішне виконання працівником посадових обов’язків; 2) за результативністю діяльності підприємства. Алгоритм прийняття рішення про преміювання управлінського персоналу підприємства наведено на рис. 1.

Необхідною умовою для виплати обох складників премії є досягнення підприємством запланованої величини прибутку та її перевищення.

Розмір коштів, що спрямовуються з прибутку підприємства на преміювання управлінського персоналу, з урахуванням принципу розподілу доходів Парето також необхідно розділити на дві частини, одна з яких (20%) буде спрямована на виплату першої умови преміювання, друга (80%) – на виплату другої складника премії.

Таким чином, розмір першої частини премії ($\Pi_{i(1)}$) можна визначити за формулою:

$$\Pi_{i(1)} = \frac{0,2 \cdot P \cdot ЧД}{\Phi ОП_{y.n.} \cdot 100} \cdot ПО_i, \quad (1)$$

де 0,2 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату першого складника премії (20%); P – відсоток від величини чистого доходу підприємства, що спрямовується на преміювання працівників, %;

$ЧД$ – чистий дохід підприємства в періоді, за результатами діяльності якого преміюються працівники, грн.;

$\Phi ОП_{y.n.}$ – фонд оплати праці управлінського персоналу, грн.;

$ПО_i$ – посадовий оклад i -го працівника, для якого розраховується премія, грн.



Рис. 1. Алгоритм прийняття рішення стосовно преміювання управлінського персоналу підприємства

Визначення другої частини премії ($\Pi_{i(2)}$) здійснюють за формулою:

$$\Pi_{i(2)} = \frac{0,8 \cdot P \cdot ЧД}{\sum_{i=1}^n O_1 O_2 \dots O_m} \cdot PO_i, \quad (2)$$

де 0,8 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату другого складника премії (80%);

O_1 – результат оцінювання складності праці i -го працівника, бали;

O_2 – результат оцінювання масштабу керівництва i -го працівника, бали;

O_m – результат оцінювання i -го працівника за m -м показником оцінювання його діяльності, бали;

n – кількість працівників, яка підлягає преміюванню, осіб.

Запропонований підхід до нарахування премії за її розподілом на дві частини побудовано так, що другий її складник не нараховується працівникам, результати оцінювання яких зафіксовано на мінімальному рівні, внаслідок чого зменшується загальна сума премії через зниження розміру її другого складника. Розрахункова формула для визначення загального розміру премії являє собою математичний вираз суми преміювання, до складу якого входять чистий дохід підприємства, посадовий оклад працівника і бальна оцінка його професійних, ділових та особистих якостей. Перевагами запропонованого підходу є: диференціація оцінювання трудового внеску працівників на основі використання найбільш значущих оцінних чинників за кожною кваліфікаційною категорією, що дає змогу досягти досить об'єктивної оцінки результатів праці; простота і доступність нарахування премій (кількісно-якісні параметри дають можливість контролювати рівень нарахування премій і працівнику підприємства, і його керівнику); створення зацікавленості працівника в підвищенні індивідуальних результатів праці та стимулювання досягнення високих колективних результатів роботи; гнучкість, здатність налаштовуватися на нові завдання й умови роботи; використання перевірених часом чинників і способів їх оцінювання, тільки модифікованих, пристосованих до конкретних економічних умов. Оцінку пропонуємо проводити за методикою аналітичної оцінки професійних, ділових та особистих якостей управлінського персоналу [10].

Для підвищення матеріальної зацікавленості майстрів пропонується побудувати модель показника ефективності праці груп майстрів, що залежатиме від таких чинників, як: відсоток виконання добового графіка; відсоток виконання завдань за показником товарної продукції; показник якості праці; досягнутий обсяг виробництва в тисячах нормо-годин; чисельність бригади. Під час проектування даної системи принциповим було питання вибору параметрів моделей (максимальні і мінімальні значення), які визначали б «діапазон» стимулювання. Залежно від конкретної ситуації можуть бути використані різні підходи до вирішення цього завдання. З нашої точки зору, з урахуванням реалій нинішньої економіки лімітуючим чинником має стати фонд оплати праці, що є в розпорядженні керівництва. Тому можна рекомендувати єдиний принцип: за граничного значення параметрів розрахункові значення стимулів не повинні порушувати обмежень фонду додаткової заробітної плати.

Вихідним у системі преміювання робітників є положення про те, що робітники-відрядники і робітники-погодинники, працюють у бригадах і індивідуально преміюються за виконання місячного плану за показниками обсягу і заданої номенклатури виробів. За умови преміювання доцільно визначати ключові показники, конкретні значення яких будуть визначати ефективність діяльності робітників, наприклад: дотримання ритмічності виробництва (x_1); виконання змінно-добових завдань (x_2); якість роботи (x_3); дотримання правил трудової дисципліни (x_4); відсутність зауважень із техніки безпеки (x_5) тощо. Для використання такого підходу на практиці необхідно в кількісному вираженні встановити нормативні «еталонні» значення ключових показників преміювання та зіставити їх із фактично досягнутим рівнем конкретного робітника. Під час розрахунку фактичного значення премії прийнято, що встановлюється плановий розмір премії робітника у відсотках від тарифного заробітку. При цьому розмір премій не повинен призводити до перевищення фонду додаткової заробітної плати бригади. Відповідно пропонується така модель преміювання:

$$\Pi_{\phi} = \Pi_{пл} \cdot x_1 \cdot x_2 \cdot x_3 \cdot x_4 \cdot x_5 \cdot x_n, \quad (3)$$

де Π_{ϕ} – фактичний розмір премії, розрахований з урахуванням досягнення ключових показників результатів праці робітника, грн.;

$\Pi_{пл}$ – запланований рівень премій у фонді оплати праці робітників, грн.;

x_1, \dots, x_n – ключові показники, що визначають ефективність діяльності робітників.

Висновки. Враховуючи багатоваріантність наявних підходів до стимулювання продуктивної праці всіх категорій персоналу, необхідно пам'ятати, що преміювання, передусім, здійснюється за виконання виробничих завдань, установлених виходячи з установлених на підприємствах планів. Запровадження мотиваційного аудиту даватиме змогу побудувати системи преміювання на підприємстві з урахуванням інтересів і потреб працівників на основі вивчення їх мотиваційного потенціалу. Результати мотиваційного аудиту дають відповіді на запитання: чи інформовані працівники про те, як їх модель трудової поведінки може впливати на розмір додаткової винагороди за працю; чи враховується рівень досягнутої трудової дисципліни в системах преміювання персоналу; чи ефективними є форми стимулювання персоналу, що використовуються на підприємстві; які форми і методи стимулювання матимуть найбільшу спонукальну силу в мотиваційному профілі конкретного працівника, який працює на конкретному підприємстві з наявними умовами праці. Отримані результати такого аудиту дадуть змогу керівництву підприємства необхідним чином скорегувати діючу систему мотивації і запобігти плинності кадрів, погіршенню соціально-психологічного клімату в колективі, низькому рівню корпоративної культури, погіршенню іміджу підприємства на ринку.

Слід пам'ятати, що співвідношення премії і заробітної плати повинно залежати від внеску кожного працівника в загальний результат діяльності підприємства, тому під час побудови систем преміювання персоналу підприємств різних форм власності та галузевої належності особливу увагу доцільно приділити дотриманню основних його принципів: об'єктивності; прозорості; гнучкості; плановірності; системності.

Список використаних джерел:

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 3/3(17). С. 46–50.
2. Оцінка мотивації персоналу в процесі аудиту виплат працівникам / Т.В. Бойчик, Т.П. Кучерова, В.В. Садиченко. Культура народів Причорномор'я. 2012. № 234. С. 16–19.
3. Овсюк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. Інноваційна економіка. 2014. № 4. С. 314–319.
4. Урусова З.П. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 1423–1427.
5. Завіновська Г.Т. Організація преміювання працівників. URL: <http://economic.lviv.ua/gospodarstvo/sistema-premyvannya-prats-vnik-v.html>.
6. Ковальов В.М. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб.; за ред. В.М. Ковальова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.
7. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография / В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская, О.В. Додонов. Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. 200 с.
8. Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике: монография / В.Н. Гончаров, М.С. Радомская, С.И. Радомский. Донецк: Альматео, 2006. 196 с.
9. Армстронг М., Стівенс Т. Оплата праці : практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу; пер. з англ. за наук. ред. Т.В. Герасимової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Брук, 2007. 512 с.
10. Твір наукового характеру «Методика аналітичної оцінки професійних, ділових та особистих якостей управлінського персоналу і визначення персональних посадових окладів» А. с. № 10995 України / М.Д. Ведерніков, О.А. Гарват, О.П. Іванов. Заявлено 14.07.2004. Зареєстровано 14.09.2004.

Гарват О. А.

Хмельницький національний університет

**АУДИТ ПРЕМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ
РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ**

Резюме

Исследованы теоретические основы и практические аспекты аудита материального стимулирования персонала предприятий. Установлено, что внедрение мотивационного аудита на предприятии обеспечит эффективность системы управления мотивацией работников. Предложены инновационные подходы к организации премирования персонала предприятий.

Ключевые слова: аудит, премирование, оплата труда, мотивация персонала.

Harvat O. A.

Khmelnytsky National University, Khmelnytsky

**AUDITING OF BONUS THE PERSONNEL
OF ENTERPRISES OF DIFFERENT OWNERSHIP FORMS**

Summary

Researched the theoretical bases and practical aspects of audit of the material stimulation of the personnel of enterprises. It was established that the introduction of motivational audit at the enterprise will ensure the effectiveness of the system of employee motivation management. Innovative approaches to organization of personnel bonus are offered.

Key words: audit, bonus, payment of labor, motivation of staff.