

О. В. Шимко,
кандидат технічних наук,

Є. О. Підгора,
кандидат технічних наук,

Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

НОВИЙ ПІДХІД ДО ЗМІНИ МЕХАНІЗМУ ПРЕМІЮВАННЯ ФАХІВЦІВ І КЕРІВНИКІВ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Постановка проблеми. За останні 10 років в Україні відбулися корінні зміни в економічній і соціальній політиці держави. Насамперед, це пов'язано з ослабленням державної ролі в регулюванні економіки окремих галузей і розширенням економічної самостійності регіонів і підприємств, посиленням значимості ринкових механізмів, що вносить принципові зміни в розподільні відносини, що припускають соціальну переорієнтацію суспільства, його трудової і соціально-побутової сфер життєдіяльності.

Зрівняльність у розподілі, незначна диференціація тарифних ставок залежно від характеру й ефективності трудової діяльності працівників і одночасна наявність ситуації, коли в рамках окремого підприємства присутня необґрунтовано висока диференціація в оплаті праці, викликана порушеннями у використанні тарифних ставок і сіток, – от характерні риси діючих на промислових підприємствах систем оплати праці. Різного роду премії, доплати й надбавки, що доповнюють тарифні системи, стали, по суті, механічним збільшенням до основної (тарифної) частини заробітної плати. Обумовлено це почасти й тим, що чинне трудове законодавство не регламентує склад положень про оплату й преміювання працівників організацій у частині застосування форм і систем оплати, а також систем преміювання. Керівництво ж підприємств продовжує застосовувати застарілі системи матеріального стимулювання. Такі системи оплати праці прийшли в протиріччя з ринковими умовами господарювання, тому що не тільки не виконують своєї стимулюючої ролі в підвищенні ефективності проведення, але і є чинником, що стримують його розвиток. «В обґрунтуванні нових підходів до нарощування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вирішальну роль має посилення прямої взаємозалежності між потенціалом персоналу, розвитком його компетенцій і підвищенням продуктивності, якістю праці та ефективністю функціонування виробничої сфери тощо» [1, с. 119]. Це визначає необхідність удосконалення організації оплати й стимулювання праці шляхом побудови систем оплати праці, що дозволить при визначенні розміру заробітної плати максимально враховувати характер, складність і виробничу важливість виконуваних робіт, що сприяють

зростанню зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації й професійного майстерства, результатів індивідуальної праці й роботи колективу (підприємства) у цілому.

Аналіз останніх досліджень. «Оклад – це всього лише ціна людського ресурсу, ціна кваліфікації» [2, с.197]. Навіть якщо людина просто ходить на роботу – оклад йому покладений. По-справжньому управляти ефективністю роботи співробітників можна лише за допомогою премій, виплачуваних за успіх, результат» [3, с. 202]. Але успіх для різних категорій співробітників має різне матеріальне втримування. За цією диференціацією будується вся типологія преміальних схем. Внесок у розв'язок проблеми преміювання працівників промислової сфери внесли вчені-економісти: Н.А. Волгін [4], В.В. Адамчук [5], Ю.П. Кокин, П.Э. Шлендер [6], А.І. Рофе [7], Р.А. Яковлев [8], П.П. Мазурок, А.Ю. Шахно [9]. Однак у їхніх працях не знайшли достатнього відбиття питання диференціального преміювання праці, розглянуті саме у взаємозв'язку з іншими проблемами більшості підприємств української промисловості.

Метою статті є пропозиція для ознайомлення та більш глибокого вивчення нового підходу до преміювання фахівців і керівників на основі оцінки результатів праці. Пропонований підхід ґрунтується на тому, що будь-які результати праці мають критерії виконання, а фахівці й керівники є основними інтелектуальними трудовими ресурсами підприємства. Від їх ініціативності й сумлінності в роботі залежить ефективна діяльність усього підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Експертним шляхом результат і рівень виконання будь-якої інтелектуальної роботи можна оцінити за стандартною семибальною шкалою, як показано в табл. 1 [10, с. 208].

У якості критеріїв (оцінних рангів експертної оцінки) виконання інтелектуальних робіт фахівцями й керівниками було обрано критерії, представлені в табл. 2. Кожний критерій має певну питому вагу в оцінці загального результату виконання робіт фахівцями й керівниками. Сума всіх критеріїв становить 100% загального результату оцінки, кожний критерій має свою структурну питому вагу в оцінці у відсотках.

Таблиця 1

Рівень експертної оцінки виконання інтелектуальних робіт зі стандартної шкали експертизи

Шкала оцінки	Інтелектуальний результат оцінки
7 балів	Вища оцінка (максимальна віддача при вирішенні проблем у роботі й найкращий результат)
6 балів	Висока оцінка (висока віддача при вирішенні проблем у роботі й високий результат)
5 балів	Досить висока оцінка (досить висока віддача при вирішенні проблем у роботі й гарний результат)
4 бали	Результат відповідає вимогам (результати в роботі відповідають поставленим завданням)
3 бали	Результат на 75% відповідає вимогам (інтелектуальна робота виконана за основними показниками)
2 бали	Результат на 50% відповідає вимогам (робота виконана частково за основними показниками)
1 бал	Результат на 25% відповідає вимогам (інтелектуальна робота не виконана за основними показниками)
0 балів	Результат не відповідає вимогам (інтелектуальна робота не виконана)

Таблиця 2

Перелік критеріїв (оцінних рангів) і їх питома вага в оцінці інтелектуальної роботи фахівців і керівників

Назва оцінного рангу	Питома вага в оцінці, %
Обсяг виконаних інтелектуальних робіт	25
Якість виконаних інтелектуальних робіт	20
Швидкість реагування на виникнення проблем у роботі й швидкість усунення	30
Якість усунення виникаючих проблем у роботі	25
Усього 4 ранги	100

Нами проведена оцінка конкурентоспроможності фахівців і керівників ВАТ «Тореласт» (м. Краматорськ) і визначено сумарний ранг кожного фахівця й керівника по формулі:

$$R_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n R_i \cdot Y_i,$$

де n – кількість рангів в експертній оцінці;

R_i – i -й оцінний ранг експертизи, балів (максимум – гірший результат 7 балів, мінімум – кращий результат 1 бал);

Y_i – i -й питома вага рангу в експертній оцінці, %.

Фахівці ВАТ «Тореласт» по досвіду й складності виконуваних інтелектуальних робіт діляться на такі категорії: без категорії, 3 категорія, 2 категорія, 1 категорія.

Керівники діляться по складності виконуваних інтелектуальних робіт у відповідності із займаною посадою.

Результати експериментальної оцінки зведено в табл. 3.

Таблиця 3

Результати експериментальної оцінки роботи фахівців по ВАТ «Тореласт»

Категорія фахівців	Оцінні ранги, бал				R_{Σ} , бал
	Обсяг виконання завдання	Якість виконання робіт	Швидкість усунення проблем	Якість усунення проблем	
Фахівці:					
1 категорія	2	3	2	3	2,45
2 категорія	3	4	3	4	3,45
3 категорія	4	5	5	5	4,65
Без категорії	5	6	6	6	5,65
Керівники:					
Майстер	5	5	5	4	4,75
Старший майстер	4	5	3	3	3,75
Начальник ділянки	4	5	2	3	3,55
Начальник зміни	3	4	2	4	3,25
Начальник групи	4	3	2	3	3,15
Начальник служби	3	3	2	2	2,55
Начальник проведення	1	1	2	2	1,45
Питома вага в оцінці, %	35	20	20	25	-

Приклад розрахунків сумарного оцінного рангу наведений нижче для фахівця без категорії:

$$R_{\Sigma} = 5 \cdot 0,35 + 6 \cdot 0,20 + 6 \cdot 0,20 + 6 \cdot 0,25 = 5,65.$$

Визначимо діапазон конкуренції фахівців і керівників за відомою методикою [11, с. 68]:

1) діапазон конкуренції фахівців:

$$D = R_{\max} - R_{\min},$$

де R_{\max} – максимальний ранг із оцінної шкали в табл. 3, бал;

R_{\min} – мінімальний ранг із розрахованих рангів фахівців і керівників відповідно в табл. 3, бал;

$$D_{\text{фахівців}} = 7,00 - 2,45 = 4,55 \text{ (балів)},$$

$$D_{\text{керівників}} = 7,00 - 1,45 = 5,55 \text{ (балів)}.$$

2) крок преміювання визначається по формулі:

$$III = \frac{D}{K_{II}},$$

де K_{II} – кількість варіантів преміювання.

Нами вибрано 7 варіантів преміювання. Також розраховано для фахівців і керівників крок преміювання відповідно:

$$K_{\text{фахівців}} = \frac{4,55}{7} = 0,65,$$

$$K_{\text{керівників}} = \frac{5,55}{7} = 0,793.$$

Виділимо сектори преміювання для фахівців і керівників окремо у табл. 4, 5.

Таблиця 4

Сектори преміювання фахівців ВАТ «Тореласт»

Розміри сектору	Варіант преміювання
7,000 – 6,207	-5% від окладу (покарання за повну відсутність результатів за критеріями)
6,206 – 5,70	Немає премії
5,71 – 5,05	5% від окладу
5,06 – 4,40	10% від окладу
4,41 – 3,75	20% від окладу
3,74 – 3,10	40% від окладу
3,09 – 2,45	50% премії від окладу

Таблиця 5

Сектори преміювання керівників ВАТ «Тореласт»

Розміри сектору	Варіант преміювання
7,00 – 6,35	-10% від окладу (покарання за відсутність результатів за критеріями)
6,36 – 5,414	-5% від окладу (покарання за часткову відсутність результатів за критеріями)
5,413 – 4,621	Немає премії
4,620 – 3,828	15% від окладу
3,827 – 3,035	25% від окладу
3,034 – 2,242	40% від окладу
2,241 – 1,450	60% від окладу

Згідно з розрахунками у табл. 4, 5 нами було визначено графічно зони преміювання для фахівців і керівників. Вони представлені на рис. 1, 2.

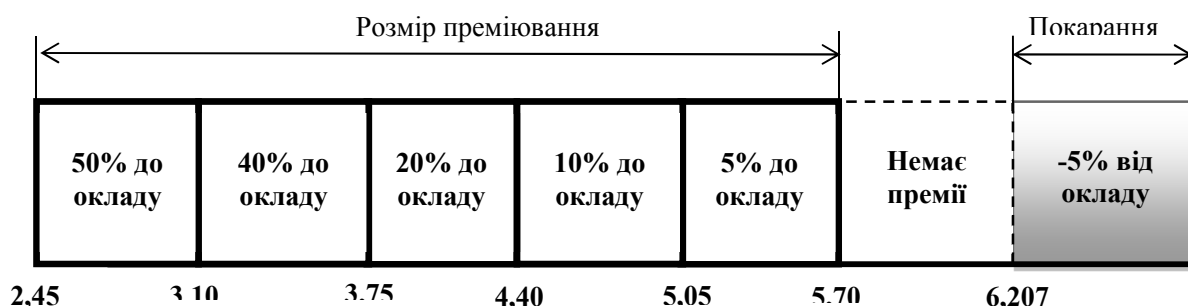


Рис. 1. Зони преміювання фахівців (на основі розрахунків)

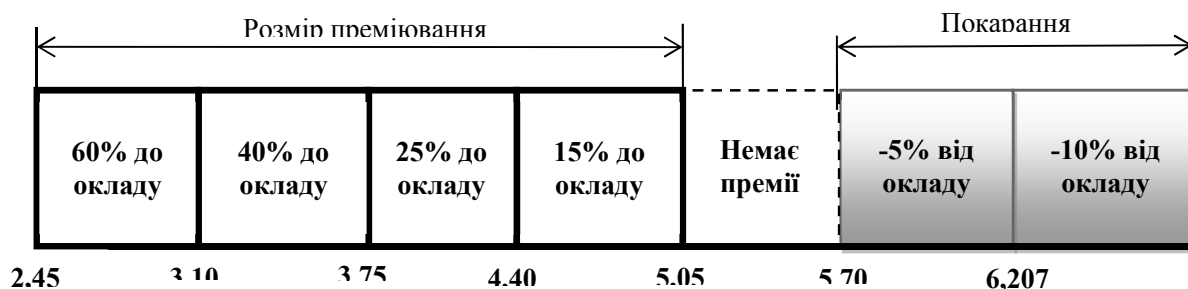


Рис. 2. Зони преміювання керівників (на основі розрахунків)

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень встановлено, що на нинішньому етапі розвитку України вирішення задач, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає удосконалення системи мотивації праці фахівців і керівників [12].

Запропонована система преміювання може дозволити більш справедливо оцінити працю фахівців і керівників у відповідності із їх фактичною конкурентоспроможністю за певний період (місяць) розрахунків оплати праці. Можливе у перспективі удосконалення запропонованої методики шляхом управління критеріями оцінки конкурентоспроможності як фахівців, так і керівників.

-Література

1. **Зайцев В. С.** Сертифікація персоналу – нова технологія оцінювання компетенцій працівників підприємств /В.С. Зайцев // Економічний вісник Донбасу. – 2017. – 1(47). – С.119-125. 2. **Балабанова Л.** Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с. 3. **Еськов А.Л.** Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: Монография/ НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2005. – 390 с. 4. **Волгин Н. А.** Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба : Анализ, проблемы, решения / Н. А. Волгин. – М. : Экзамен.- 2004. – 222 с. 5. **Адамчук В.В.** Экономика труда/В.В. Адамчук – М: ИНФРА – М. - 2009.- 415 с. 6. **Кокин Ю.П.** Экономика труда : учебник для вузов / Ю.П. Кокин, П.Э.

Шлендер и др.; под ред. проф. П.Э. Шлендера; 2-е изд. – М.: Магистр. – 2010. – 688 с. 7. **Рофе А.І.** Економіка праці : підручник / А.І. Рофе. – М. : КноРус. – 2010. – 400 с. 8. **Яковлев Р. А.** Премии за основные результаты деятельности/Р. А. Яковлев // Справочник кадровика. – 2007. – N 10. – С.60-69. 9. **Мазурок П. П.** Умови та чинники розвитку сучасного ринку праці України під впливом глобалізації / П. П. Мазурок, А. Ю. Шахно // Економіка та держава. – 2013. – № 3. – С. 16–20. 10. **Лепоринский М. А.** Оценка эффективности труда по критериальным показателям [Текст] / М. А. Лепоринский // Научное сообщество студентов : материалы X Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 17 июня 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — С. 207–209. 11. **Веселков А.** Психологічне тестування персоналу/ А. Веселков // Кадрове справа № 2. - 2005, с.66-70. 12. **Кузнецов А. А.** Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов. – Режим доступу: <http://www.stationline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.

Шимко О. В., Підгора Є. О. Новий підхід до зміни механізму преміювання фахівців і керівників на основі оцінки їх конкурентоспроможності

На основі проведених досліджень встановлено, що одним із головних факторів розвитку підприємства в сучасних умовах стає удосконалення системи мотивації праці фахівців і керівників. Авторами надана пропозиція нового підходу до преміювання фахівців і керівників на основі оцінки їх конкурентоспроможності. Зауважено, що переважно експертним шляхом можна оцінити результат і рівень виконання будь-якої інтелектуальної роботи. У якості критеріїв (оцінних рангів) був запропонований ступінь виконання інтелектуальних робіт фахівців й керівників. Проведена оцінка конкурентоспроможності фахівців і керівників окремого промислового підприємства. Згідно з розрахунками були визначені графічно зони преміювання для фахівців і керівників. Запропонована система преміювання може дозволити більш справедливо оцінити працю фахівців і керівників у відповідність із їхньою фактичною конкурентоспроможністю. Можливе удосконалення запропонованої методики шляхом управління критеріями оцінки конкурентоспроможності.

Ключові слова: мотивація праці, фахівці, керівники, оцінка конкурентоспроможності, оцінні ранги, ступінь виконання інтелектуальних робіт, система преміювання, графічні зони преміювання, справедлива оцінка конкурентоспроможності, удосконалення методики оцінки.

Шимко Е. В., Подгора Е. А. Новый подход к изменению механизма премирования специалистов и руководителей на основе оценки их конкурентоспособности

На основе проведенных исследований установлено, что одним из главных факторов развития предприятия в современных условиях становится усо-

вершенствование системы мотивации работы специалистов и руководителей. Авторами дано предложение нового подхода к премированию специалистов и руководителей на основе оценки их конкурентоспособности. Обращено внимание на то, что преимущественно экспертным путем можно оценить результат и уровень выполнения любой интеллектуальной работы. В качестве критериев (оценочных рангов) была предложена степень выполнения интеллектуальных работ специалистов и руководителей. Проведена оценка конкурентоспособности специалистов и руководителей отдельного промышленного предприятия. Согласно расчетам были определены графически зоны премирования для специалистов и руководителей. Предложенная система премирования может позволить более справедливо оценить работу специалистов и руководителей в соответствии с их фактической конкурентоспособностью. Возможное усовершенствование предложенной методики путем управления критериями оценки конкурентоспособности.

Ключевые слова: мотивация труда, специалисты, руководители, оценка конкурентоспособности, оценочные ранги, степень выполнения интеллектуальных работ, система премирования, графические зоны премирования, справедливая оценка конкурентоспособности, усовершенствование методики оценки.

Shimko Ye.V., Podgora Ye.A. New going near the change of mechanism of bonuses of specialists and leaders on the basis of estimation of their competitiveness

On the basis of the conducted researches it is established that enhancement of system of motivation of work of specialists and heads becomes one of the main factors of development of the entity in modern conditions. Authors this offer of new approach to awarding of specialists and heads on the basis of assessment of their competitiveness. The attention that mainly in the expert way it is possible to estimate result and level of accomplishment of any intellectual work is paid. As criteria (estimative ranks) extent of accomplishment of intellectual works of specialists and heads was offered. Of separate industrial enterprise carried-out assessment of competitiveness of specialists and heads. According to calculations awarding zones for specialists and heads were determined graphical. The offered system of awarding is able to afford to estimate more fairly work of specialists and heads at compliance with their actual competitiveness. A possible improvement of the offered methodology is by the management of estimation of competitiveness criteria.

Keywords: motivation of work, specialists, heads, competitiveness assessment, estimative ranks, extent of accomplishment of intellectual works, system of awarding, graphical zones of awarding, fair assessment of competitiveness, enhancement of a technique of assessment.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2017

Прийнято до друку 12.09.2017