

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Система оплати праці змінюється значно повільніше, ніж її форми. Чим більше змін у формах оплати праці, тим більш показова функціональна діяльність тієї чи іншої системи оплати.

Розвиток ринкових відносин стимулює виникнення різних форм організації оплати праці у структурах недержавної форми власності.

Нами проаналізовано багато систем оплати праці на підприємствах різних форм власності та різної діяльності. Але, зазвичай, нас більше цікавило, які форми оплати праці використовують промислові та торгові фірми, що займаються продажем комп'ютерного обладнання. Як показав аналіз, багато власників торгових фірм не задоволені роботою менеджерів і вважають недосконалою систему оплати праці на своїх підприємствах. Власників непокоїть невмотивованість менеджерів у своїй роботі, незацікавленість персоналу у підвищенні доходів фірми. А через те що у торгових фірмах приріст прибутку прямо залежить від роботи менеджерів із продажів, то можна сказати, що вони є основним джерелом доходів фірми. Тому власники підприємств ставлять перед економістами, спеціалістами з роботи з персоналом завдання: знайти таку систему оплати, щоб вона як можна більше стимулювала до праці на «сто відсотків». Підвищення заробітної плати працівників фірм, які займаються посередницькою діяльністю, у першу чергу залежить від підвищення реалізації товару, тобто від самих продавців.

Більшість керівників посередницько-торговельних фірм, розробляючи систему заробітної плати

для своїх менеджерів із продажів, обирають систему, за якої більша частка зарплати залежить від роботи самого менеджера. Тобто заробітна плата складається з невеликого окладу (незмінної частки) та премії за результатами роботи (змінна частка).

Працівник у цьому випадку може сам „впливати” на розмір своєї винагороди.

За таких умов резерви підвищення заробітної плати треба шукати в різних формах мотивації працівників, у різних формах преміювання (участі у прибутках, прямому матеріальному преміюванні, опосередкованому нематеріальному преміюванні) [1, 2].

Багато корисних ідей та свіжих поглядів можна знайти на сайті компанії „Тріз-Шанс” ([www.triz.ru](http://www.triz.ru)), яка займається розробкою новітніх методів роботи з персоналом. У рамках сайту досвідом діляться керівники магазинів, менеджери з роботи з персоналом, економісти, власники різних підприємств. Вони обговорюють питання з розробки систем і форм оплати праці, методів і прийомів мотивації персоналу, способів преміювання та їх доцільного використання тощо. Наводиться багато прикладів систем нарахування заробітної плати.

Преміювання (система преміювання) виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці, дотримання планових пропорцій, чіткої роботи в заданому режимі. Премії класифікуються залежно від економічного та функціонального призначення. Вони

можуть бути загального характеру (за досягнуті результати роботи підприємства, цеху, ділянки) і часткового (премії за створення і впровадження нової техніки, за утилізацію брухту або економію електроенергії). В економічній літературі часто зустрічається термін "премії за спеціальними джерелами преміювання", що повною мірою належать до приватних премій.

З усього різноманіття премій, застосовуваних у процесі виробництва, можна побудувати таку класифікацію систем преміювання, що діяли донедавна, або частково діючих сьогодні:

#### *I. Стимулювання підвищення продуктивності праці.*

Преміювання за виконання і перевиконання плану виробництва.

Преміювання за виконання і перевиконання нормованих завдань.

Преміювання за роботу за технічно обґрунтованими нормами.

Преміювання за виконання і перевиконання планів зростання продуктивності праці на основі особистих виробничих планів.

Преміювання за виконання робіт зі зменшеним штатом, за розширення фактичної зони обслуговування.

Преміювання за зниження трудомісткості виробів, що випускаються, і підвищення продуктивності праці.

Преміювання за перегляд норм з ініціативи робітників.

#### *II. Преміювання за поліпшення якості продукції, що випускається.*

Преміювання за бездефектне виготовлення продукції та здачу її ВТК із першого подання.

Преміювання робітників за скорочення втрат від браку.

Преміювання за дотримання встановлених планових завдань щодо сортності, марочності тощо, а також за

кожен відсоток перевиконання плану випуску першосортної чи зниження випуску низькосортної продукції.

Преміювання за випуск продукції встановленої якості.

Преміювання робітників, які мають особисте клеймо.

#### *III. Преміювання працівників підприємств за поліпшення окремих сторін виробничої діяльності.*

Преміювання за економію палива, електричної та теплової енергії.

Преміювання за збір і відвантаження брухту чорних і кольорових металів.

Преміювання за збір і здачу відходів твердих сплавів.

Преміювання за виготовлення продукції в експортному виконанні.

Преміювання за виготовлення товарів широкого вжитку з відходів виробництва.

Преміювання за збір і здачу зношених, але придатних для відновлення деталей машин.

Преміювання за повернення дерев'яної, картонної тари.

Преміювання за збір і здачу вторинної сировини.

Преміювання за економію сировини й основних матеріалів. Преміювання за економію допоміжних матеріалів та інструмента.

#### *IV. Преміальні положення, що діють поза системою поточного преміювання.*

Преміювання за розвиток технічного прогресу.

Преміювання за створення і впровадження нової техніки.

Преміювання за сприяння винахідництву і раціоналізації.

Преміювання за впровадження заходів щодо наукової організації праці.

Преміювання за механізацію ручних робіт.

Преміювання за виконання особливо важливих виробничих завдань.

Винагорода за загальні результати роботи за підсумками за рік.

Преміювання працівників за здійснення заходів, що забезпечують підвищення продуктивності праці.

Преміювання за освоєння нових видів виробів.

Останніми роками багато існуючих систем преміювання не відповідають сучасним вимогам. Треба переглядати методи стимулювання праці за допомогою преміювання у двох напрямках:

створення преміальних систем, що забезпечують високу якість продукції при обов'язковому зростанні виробництва;

надання різноманітних пільг, що відповідають потребам працівників.

Це дозволить, з одного боку, зацікавити працівників в ефективній праці, а з іншого – закріпити на підприємстві тих, хто вміє і хоче працювати.

Системи преміювання мають бути ретельно погоджені з особливостями і задачами виробничої діяльності підприємства, що визначить їх ефективність і доцільність.

Критичною точкою співвідношення основної заробітної плати і премії має бути пропорція 1:2. Іншими словами, у нормальних умовах відтворення премія в загальному заробітку не повинна перевищувати 50%, підвищення частки премії може призвести до того, що вона не виконуватиме свою функцію і перетвориться на частку заробітної плати. Хоча разові відхилення від верхньої межі премії можливі.

Слід зазначити, що незалежно від того, яка система функціонує на виробництві, вона має включати й

оптимально сполучати кожний з елементів преміювання, а саме:

джерело коштів для преміювання;

конкретні показники преміювання;

умови преміювання;

розміри премій за кожним

показником преміювання за основні результати господарської діяльності та шкали преміювання;

перелік осіб, професій і посад працівників підприємств, що підлягають преміюванню;

перелік виробничих недоглядів, за які працівник може бути позбавлений премії цілком або частково, а також порядок депреміювання;

порядок уведення, зміни і скасування преміального положення і термін, на який вводиться положення.

Термін "правильне преміальне положення" означає не тільки економічно ефективне рішення, але і наявність чітких формулювань, що визначають взаємні права й обов'язки адміністрації та колективу підприємства стосовно встановлення преміювання.

Для визначення ступеня ефективності обраної преміальної системи необхідно проаналізувати всі її елементи, визначити оптимальне значення кожного з них з урахуванням досвіду й особливостей свого й іншого підприємств.

Найважливішим показником ефективності систем преміювання є співвідношення реально одержуваного ефекту в результаті дії тієї чи іншої системи і додаткових витрат, які має підприємство у зв'язку з виплатою премій.

Відповідно до цього показника ефективною можна вважати будь-яку систему преміювання, застосування якої дає додатковий результат, що перевищує премію, виплачувану за її досягнення.

Цей критерій ефективності виражається у вигляді нерівності

$$E_o \geq P_o, \quad (1)$$

де  $E_o$  – економічний ефект, одержаний у результаті дії системи преміювання, грн.;

$P_o$  – сума премії, виплачена працівникам за досягнення або збереження на визначеному рівні показників преміювання, грн.

Різниця між ними складе в такому випадку додатковий чистий (абсолютний) дохід підприємства, або абсолютну ефективність системи преміювання

$$E_{аб} = E_o - P_o \geq 0. \quad (2)$$

У кожному конкретному випадку дотримання загального критерію ефективності системи преміювання ( $E_o \geq P_o$ ) досягається в результаті економічно обґрунтованого вибору: 1) показників, умов і нормативів преміювання; 2) рівня показників, що має бути досягнутий при обраних нормативах заохочення. При цьому необхідно підходити диференційовано до оцінки систем заохочення за кількісні показники.

Зазначимо, що ефективність систем преміювання, яка багатьма авторами зводиться тільки до величини одержуваного економічного ефекту, значною мірою залежить від того, наскільки правильно розроблені й ув'язані з умовами виробництва положення про преміювання.

Існує система аналізу ефективності діючих преміальних виплат, розроблена економістами Науково-дослідного інституту праці (м. Москва) ще в середині 70-х років і адаптована та вдосконалена для підприємств промисловості України у 80-х роках.

Аналіз діючих систем преміювання необхідний, тому що він дозволяє значною мірою підвищувати ефективність виробництва, результативність праці кожного робітника на його робочому місці, що у свою чергу забезпечить взаємозв'язок оплати праці з ефективністю виробництва.

З метою регулювання взаємних виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів між представником власника в особі президента державного підприємства "Національна атомна енергогенеруюча компанія "Енергоатом" (ДП НАЕК "Енергоатом"), з одного боку, і профспілковим комітетом ДП НАЕК "Енергоатом", що представляє інтереси трудового колективу, з іншого, на підставі законів України "Про колективні договори та угоди", "Про оплату праці", КЗпП України, ДП НАЕК "Енергоатом" і профспілковий комітет уклали договір.

Додатком до колективного договору, що регулює систему оплати праці на заводі нестандартного устаткування і трубопроводів є „Положення про оплату праці робітників відокремленого підрозділу Запорізької атомної електростанції”. Дане положення має на меті введення єдиних форм і систем оплати і заохочення праці на ЗАЕС з урахуванням специфіки й особливостей окремих структурних підрозділів.

Положенням про оплату праці передбачається застосування погодинно-преміальної системи оплати праці. В окремих підрозділах, де це доцільно, застосовується відрядна чи відрядно-преміальна система оплати праці. У цих випадках у підрозділі вводиться окреме „Положення про оплату праці робітників відокремленого підрозділу ВП ЗАЕС”.

На заводі нестандартного і посадових окладів доплат, надбавок, устаткування і трубопроводів премій, заохочень і компенсаційних передбачені виплати до тарифних ставок виплат (див. таблицю).

Таблиця. Доплати і надбавки, застосовувані на ЗАЕС

Доплати і надбавки	Граничні розміри
1	2
<b>1. Доплати</b>	
1.1. За сполучення професій (посад), розширення зони обслуговування, збільшення обсягу робіт	До 100% від суми одержаної економії по тарифних ставках і окладах працівників, професії та посади яких сполучаються
1.2. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% від тарифної ставки або окладу відсутнього працівника
1.3. За роботу в шкідливих і особливо шкідливих умовах	У розмірі 4, 8, 12, 16, 20, 24% за результатами атестації
1.4. За багатозмінний режим роботи	20% тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у вечірню зміну; 40% тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у вечірню зміну
1.5. За роботу у нічний час при небагатозмінному режимі	40% тарифної ставки (окладу) для пром. персоналу; 35% тарифної ставки (окладу) для непром. персоналу
1.6. За керівництво бригадою	До 10% від тарифної ставки при чисельності бригади від 5 до 10 чол.; до 15% від тарифної ставки при чисельності бригади від 11 до 20 чол.; до 20% від тарифної ставки при чисельності бригади від 21 до 30 чол.; до 25% від тарифної ставки при чисельності бригади від 31 до 40 чол.; до 30% від тарифної ставки при чисельності бригади від 40 чол. і більше
1.7. За класність водіям 1 класу 2 класу	20% тарифної ставки 30% тарифної ставки
1.8. За розрив зміни	30% тарифної ставки
1.9. За ненормований робочий день (водіям легкових автомобілів)	25% тарифної ставки
<b>2. Надбавки</b>	
2.1. За безперервний стаж в електроенергетиці	Понад 3 років – 5% тарифної ставки (окладу); понад 5 років – 10% тарифної ставки (окладу); понад 10 років – 15% тарифної ставки (окладу); понад 15 років – 20% тарифної ставки

	(окладу); понад 20 років – 25% тарифної ставки (окладу)
--	---

*Закінчення таблиці*

1	2
2.2. За безперервний стаж на шифрувальній роботі	до 3 років – 10% тарифної ставки (окладу); від 3 до 5 років – 15% –//–; понад 5 років – 20% –//–
2.3. За високу професійну майстерність (робітники)	3 роз. – до 12% тарифної ставки; 4 роз. – до 16% –//–; 5 роз. – до 20% –//–; 6 роз. – до 24% –//–
2.4. За високі досягнення в роботі	До 75% посадового окладу
2.5. Водолазам 1 і 2 класу, що проробили під високим тиском не менше 1200 год., із них не менше 100 год. – на глибині понад 60 м	10% тарифної ставки
<b>3. Преміювання</b>	
3.1. Щомісячне преміювання	Визначається “Положенням про щомісячне преміювання робітників”
3.2. Інші види преміювання	Визначається разовими наказами
<b>4. Інші види доплат і компенсацій</b>	
4.1. За роботу в понаднормовий час	У розмірі подвійної тарифної ставки або посадового окладу
4.2. За роботу у святкові та неробочі дні	У подвійному розмірі: відрядникам – за подвійними відрядними розцінками; робітникам, праця яких оплачується за годинними чи денними ставками, – у розмірі подвійної або одинарної денної ставки; працівникам, що одержують місячні оклади, – у розмірі одинарної чи подвійної денної ставки понад оклад, якщо робота у святкові і неробочі дні виконувалася в межах місячної норми робочого часу, і в розмірі одинарної чи подвійної денної ставки понад оклад, якщо робота виконувалася понад місячну норму. За бажанням робітника, що працював у святковий чи неробочий день, йому може бути наданий інший день відпочинку
4.3. За період чергування вдома	10% тарифної ставки (окладу) за кожну годину чергування в неробочі дні; 50% тарифної ставки (окладу) за кожну годину чергування у дні відпочинку
<b>5. Винаходи і заохочення</b>	

5.1. Винагорода за вислугу років	У розмірах, установлених положеннями НАЕК
5.2. Щорічна одноразова винагорода за кількість годин перебування під водою	У розмірах, установлених положеннями НАЕК

*Висновки.* Таким чином, аналіз доплат і надбавок, застосовуваних на заводі нестандартного устаткування і трубопроводів, свідчить про те, що на підприємстві враховані всі нормативні акти, які стосуються оплати праці всіх категорій працівників. Крім того, передбачені виплати праці всіх категорій працівників, а також виплати понад установлені законодавством, а саме: за високу професійну майстерність; за високі досягнення у роботі.

#### **Література**

1. Семенов Г.А. Организация труда в период перехода к рынку. – Запорожье: ЗГИА, 2000. – 195 с.

2. Семенов Г.А., Семенов А.Г. Организация и планирование хозяйственной деятельности предприятия. – Запорожье: ЗГИА, 2001. – 174 с.

3. Положення про оплату праці ВП “ЗАЕС”. – Енергодар, 2003.