

УДК 331.101.26:331.2

Н. Г. Кутова, старш. викладач каф. економіки,
організації та управління підприємствами,
ДВНЗ «Криворізький національний університет»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ РЕОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ. Запропоновано методику розподілу серед працівників частини фонду винагород, яка залежить від кінцевих результатів роботи підприємства. Методика пропонує розробку та впровадження непрямих показників оцінки вкладу як підрозділу, так і працівників у результат, що досягається підприємством.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Зони участі, гуртки якості, організаційна кваліфікація, ринкова кваліфікація, стимулювання праці, стимулювання участі, система відданості, система оцінки ефективності праці.

АННОТАЦИЯ. Предложена методика распределения среди работников части фонда вознаграждений, которая зависит от конечных результатов работы предприятия. Методика предлагает разработку и внедрение непрямых показателей оценки вклада как подразделений, так и работников в результат, достигаемый предприятием.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Зоны участия, кружки качества, организационная квалификация, рыночная квалификация, стимулирование труда, стимулирование участия, система преданности, система оценки эффективности труда.

ANNOTATION. The method of distribution among workers of a part of compensations fund which depends on the final results of the enterprise work is offered. Method offers developing and introduction of indirect indicators of contribution estimation as subdivisions, as well as workers in the result reached by the enterprise.

KEY WORDS: Zones of participation, quality circle, enterprise qualification, market qualification, labour stimulation, participation stimulation, dedication system, system of labour estimation of efficiency.

Постановка проблеми. Зміна структури організації має за свою мету — підвищення ефективності роботи підприємства. В той же час зростання ефективності не являється прямим наслідком реструктуризації, яка надає можливості для удосконалення

інструментів управління підприємством, у першу чергу, системи стимулювання.

Удосконалення структури не приводить к очікуваному результату, якщо паралельно не буде здійснюватися удосконалення системи стимулювання. Невиконання цієї умови може дискредитувати саму ідею реструктуризації.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Дослідженню підвищення ефективності стимулювання праці були присвячені наукові праці закордонних і вітчизняних учених і практиків: В.Л. Ясінський, В.М. Белік, Карлін М.І., А.А. Афонін, С. Содерберг, К.Б.Мадсен, Б. Карлоф, Тейлор, Герцберг, Маслоу та ін. Однак окремі теоретичні і практичні питання досі не знайшли відображення. Актуальними залишаються проблеми дослідження стану стимулювання праці, особливо на підприємствах залізничного комплексу, удосконалення методологічних аспектів і системи стимулювання праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мета реструктуризації — створення підприємницької одиниці на базі підрозділу — не була досягнута [2].

Допомога у досягненні цього може використання підходу, при якому фонд винагороди найманим працівникам розглядається як набір виплат за різними процедурами стимулювання. У відповідності до цього удосконалення системи стимулювання персоналу необхідно починати з ряду організаційних заходів. Перш за все, необхідно правильно визначити зони участі всередині як центрального апарату управління підприємством, так й кожного підрозділу, тобто виділити групи працівників, стимулювання участі яких доцільно проводити за результатами господарської діяльності (відповідно підприємства в цілому або конкретного підрозділу). Розмір цих груп повинен дозволити їх членам взаємно контролювати та, у випадку необхідності, впливати на поведінку один одного.

Для визначення зони участі важливо врахувати характеристики виробничого процесу, особистісні характеристики працівників тощо.

Традиційно на вітчизняних підприємствах весь фонд оплати праці персоналу ділиться на дві частини — основна та додаткова (заохочувальна, преміювальна) [1]. Такий спрощений підхід не дозволяє активно застосовувати винагороди найманим працівникам в якості одного з інструментів проведення той чи іншої стратегії

підприємства. Тому ми пропонуємо розглядати фонд винагороди найманим працівникам на підприємстві так, як запропоновано у формулі:

$$\Phi = \Phi_{\text{неформ}} + \Phi_{\text{стат}} + \Phi_{\text{форм}}. \quad (1)$$

Укрупнено дана формула розшифровується наступним чином:

— на градацію працівників відповідно до їх статусу ($\Phi_{\text{стат}}$) направлені надбавки за організаційну кваліфікацію ($\Phi_{\text{квал}}$), а також надбавки, які пов'язані зі стажем роботи на підприємстві ($\Phi_{\text{стаж}}$):

$$\Phi_{\text{стат}} = \Phi_{\text{квал}} + \Phi_{\text{стаж}}; \quad (2)$$

— виплати за неформальну участь ($\Phi_{\text{неформ}}$) можуть включати до себе різного роду виплати як за результатами роботи підприємства ($\Phi_{\text{результ. підпр.}}$), так й окремого його підрозділу ($\Phi_{\text{результ. підрозд.}}$), та працівника ($\Phi_{\text{результ. працівн.}}$), в тому числі за участь працівника в «гуртках якості»:

$$\Phi_{\text{неформ}} = \sum \Phi_{\text{результ.}}; \quad (3)$$

— що стосується виплат за формальну участь ($\Phi_{\text{форм}}$), то їх розмір в основному визначається кількістю часу, витраченого працівниками на виконання завдання ($\Phi_{\text{час}}$), тарифної ставки (T_c) з урахуванням ринкової кваліфікації ($K_{\text{ринк. квал.}}$) та умов праці ($K_{\text{умов.}}$), таких як інтенсивність праці, шкідливість тощо:

$$\Phi_{\text{форм}} = \Phi_{\text{час}} \cdot T_c \cdot K_{\text{ринк. квал.}} \cdot K_{\text{умов.}}. \quad (4)$$

Розподіл кваліфікації на ринкову та організаційну існує на будь-якому підприємстві, хоча формально не позначається: у службовців вся кваліфікація відображається в посаді (категорії), у робітників — у розряді. Однак провести розподіл кваліфікації на організаційну та ринкову необхідно: працівник повинен знати, скільки він коштує на ринку праці, та що він втратить при переході на інше підприємство.

Так, при децентралізації управління з одночасною передачею підрозділам відповідальності за результати роботи, в якості однієї з цілей необхідно ставити підвищення ступеню неформальної участі в управлінні підприємством як працівників всього підприємства, так і підрозділів, для чого збільшити їх матеріальну заці-

кавленість в результатах [7, 8]. Очевидно, що способи при цьому будуть відрізнятися — при стимулюванні участі працівника підрозділу необхідно вибирати в якості критеріїв його особисті результати роботи, результати роботи підрозділу, а також результати підприємства в цілому, тобто три критерії. При стимулюванні участі підприємства критеріїв буде два: його особисті результати роботи і результати роботи підприємства. Природно, що в двох випадках необхідно також приймати до уваги і результати, які не підлягають кількісному визначенню.

У результаті фонд винагород найманим працівникам на підприємстві буде виглядати наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

ЕЛЕМЕНТИ ФОНДУ ВИНАГОРОД НАЙМАНИМ ПРАЦІВНИКАМ

Вид виплат Отримувач фонду	Виплати, які спрямовані на стимулювання неформальної участі		Виплати, які спрямовані на підтримку системи відданості	Виплати, які спрямовані на стимулювання формальної участі
Підприємство	$\Phi_{резул. підпр}$	$\Phi_{резул. прац}$	$\Phi_{квал} + \Phi_{стаж}$	$\Phi_{форм} = \Phi_{час} \cdot T_c \cdot K_{ринк.квал} \cdot K_{умов}$
Підрозділ	$\Phi_{резул. підрозд}$			

При децентралізації підприємства об'єктом регулювання повинен виступати, в першу чергу, $\Phi_{резул. підрозд}$ — фонд, який виділяється в залежності від результатів діяльності конкретного підрозділу. Питома вага його в загальному фонді винагород прямо пропорційна ступеню децентралізації підприємства та рівню відповідальності цього підрозділу.

До активної неформальною участі відповідно з даним підходом залучається весь персонал підприємства — частина працівників входить до зони участі (заохочення яких відбувається за рахунок $\Phi_{резул. підрозд}$), інші охоплюються системою локальних виробничих нарад (їх участь заохочується як за рахунок виплат з $\Phi_{резул. прац.}$, при цьому істотним є сам факт таких виплат, а не їх розмір), так і можливого прискореного просування по службі (важливість якого регулюється $K_{квал}$ та $K_{стаж}$). У відношенні останнього (тобто побудови кар'єри) працівники мають більш можливостей як горизонтального, так і вертикального просуван-

ня. На підприємствах ці можливості частіше використовують недостатньо та безсистемно, звідси однією з умов ефективності запропонованої методики стає розвиток систем просування по службі та ротатії.

Вищевикладений підхід дозволить оперативно та цілеспрямовано управляти стимулюванням найманих працівників у процесі трансформації організаційної структури. На теперішній час саме нездатність системи стимулювання оперативно реагувати на структурні зміни частіше перешкоджає їх проведенню [3, 4]. Процедури стимулювання використовують спонтанно та хаотично. В загальних рисах система стимулювання повинна мати наступний вигляд.

В основі системи лежать тарифні ставки, які диференційовані з урахуванням кваліфікації робітників. Помножена на кількість відпрацьованого часу тарифна ставка створює місячний оклад робітника. В подальшому оклад корегується на величину, що враховує умови праці. В результаті формується перша, назовемо її постійною, частина винагороди найманого працівника [5, 6].

Друга складова (змінна) винагороди визначається виходячи з результатів роботи підприємства наступним чином:

1. за результатами роботи підприємства визначається єдина для всіх підрозділів ставка (у % до тарифного фонду оплати праці) «додаткового» фонду оплати праці;
2. підрозділам, що не виконали в повному обсязі встановлені для них показники, ставка додаткового фонду скорочується на величину, яка залежить від рівня виконання показників;
3. частина додаткового фонду, що належить підрозділу, розподіляється між робітниками виключно на розсуд керівника даного підрозділу.

На перший погляд, у даній системі чітко позначені виплати, що направлені на підвищення ступеню неформальної участі працівників в управлінні підприємством — змінна частина винагород. У дійсності, дані виплати не виконують цієї функції по відношенню більшості найманих працівників за причиною своєї прихильності до загального результату роботи підприємства.

Що стосується такої процедури стимулювання, як система відданості, то її присутність у даній системі також являється декларативною. Діло в тому, що керівники підрозділів при розподілі фондів, що поступають у їх розпорядження, переслідують, перш за все, цілі своїх підрозділів, у число яких побудова єдиної

для всього підприємства системи відданості не входить. Більш того, вони вступають з нею в протиріччя тоді, коли диференціація винагород, що виникає внаслідок різниць у рівні кваліфікації робітників, згладжується тими чи іншими разовими виплатами. Подібне нівелювання наносить системі відданості непоправної шкоди, так як з точки зору найманих працівників її матеріальна основа «розчиняється».

Аналогічна ситуація складається і з виконанням формальних, жорстко регламентованих зобов'язань.

Вирішити дану проблему можна тільки відказавшись від використання по відношенню до працівників, що не входять до «зони участі» (в даному випадку в склад вищого керівництва підприємства), преміювання за результатами роботи підприємства.

З іншої сторони, про повну відмову від формування змінної, що залежить від кінцевих результатів, частини винагород (зробивши її постійною) на сьогоднішній момент говорити також не приходиться (хоча б за причиною все ще достатньо нестабільного зовнішнього середовища підприємств).

Виходом з цієї ситуації, на наш погляд, може стати впровадження на підприємствах таких методик, які б використовували для розподілу змінної частини фонду оплати праці непрямі показники оцінки вкладу конкретного робітника в загальний результат.

Тому пропонуємо наступну систему оцінки ефективності праці (СОЕП), яка спрямована на залучення всіх категорій найманих працівників до участі в кінцевих результатах роботи підприємства та розвиток, у результаті такої процедури стимулювання, як ступінь участі. Так як прямо визначити вклад того чи іншого робітника в результат роботи підприємства, яке складається з тисяч працівників, неможливо, СОЕП використовує для розподілу змінної частини фонду оплати праці непрямі показники. Дані показники поділені на дві групи:

- показники, що характеризують результати роботи підрозділів;

- показники, що характеризують результати роботи окремих працівників.

Зобов'язання за оцінкою виконання показників СОЕП на підприємстві покладаються на всіх керівників підприємства (в межах їх компетенції). Облік виконання показників здійснюють спеціально призначені працівників (відповідальні уповноважені).

Модель СОЕП являє собою модернізований варіант комплексної системи управління якістю роботи, що використовувалась на підприємствах раніше. В той же час у систему внесено ряд змін, на наш погляд, що робить її прийнятною для використання на сучасних підприємствах:

- у СОЕП не використовується наглядної агітації;
- не застосовуються так названі «соціалістичні змагання» між працівниками;
- відсутня система претензій;
- скорочені зобов'язання відповідального уповноваженого;
- систематизовані показники оцінки підрозділів і працівників;
- до виявленню порушень залучені всі керівники підприємства;
- розроблений алгоритм розрахунку додаткової оплати праці працівників в підрозділах;
- розроблена нова (скорочена) система документообігу тощо.

У цілому при розробці СОЕП основною метою ставилося те, що вона не стала додатковим тягарем для керівників, не явилась ще однією бюрократичною надбудовою, та при цьому дійсно допомагала їм упорядкувати і систематизувати свою роботу.

Висновки з проведеного дослідження. Запропонована методика розподілу серед працівників тієї частини фонду винагород, яка залежить від кінцевих результатів роботи підприємства. Методика пропонує розробку та впровадження непрямих показників оцінки вкладу як підрозділу, так і працівників у кінцевий результат, що досягається підприємством. Також повинно бути розроблено положення про систему стимулювання праці, яке виконане в руслі концепції трьохчленної структури винагород. Упровадження даного положення дозволить керівникам підприємства комплексно та цілеспрямовано використовувати різні процедури стимулювання працівників.

Література

1. Волгин Н. Реформирование оплаты труда — дело неотложное // Человек и труд — 1996. — №11. — С. 85
2. Крылов В. Процессы децентрализации и дивизионализации управления в промышленных компаниях США // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — №4. — С. 112

3. Менар К. Экономика организаций. — М.: Инфра-М, 1996. — С. 87.
4. Николгородский Д. Изменение форм собственности и структуры промышленных предприятий // Вопросы экономики. — 1997. — № 9 — С. 19—25.
5. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: системный подход. — Новосибирск, 1990. — 264 с.
6. Обыденнова Т. Оплата труда на частном предприятии // Российский экономический журнал. — 1995. — №12 — С. 8—12.
7. Теория организации. — ред. В.Г. Алиев. — М.: Изд-во «Луч», 1999. — С. 141.
8. Antony Robert N., Dearden John. Management control systems. — Homewood, Illions, 1980, 851 p.

Статтю подано до редакції 13.03.12 р.

УДК 364.35

Є. В. Вівдюк, аспірант кафедри страхування,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена проблемам розвитку корпоративного пенсійного забезпечення як напрямку підвищення ефективності системи соціального страхування. Наявність субсидування в рамках соціального страхування розглядається як основний прояв порушення страхових принципів. Автор досліджує перспективи та перешкоди на шляху розповсюдження корпоративних пенсійних програм на підприємствах України. Запропоновано запровадити присвоєння недержавним пенсійним фондам рейтингу вітчизняного рейтингового агентства з метою впорядкування процесу розповсюдження корпоративних пенсійних програм.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: соціальне страхування, страхування, страхові принципи, пенсійне забезпечення, корпоративні пенсійні програми.

АННОТАЦІЯ. Стаття посвящена проблемам развития корпоративного пенсионного обеспечения как направления повышения