

**ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація

У статті розглядається економічна й організаційна сутність преміювання працівників на підприємстві. На основі аналізу економічної літератури вивчено особливості підвищення трудової діяльності працівників та досліджено стан розробленості проблеми оплати та стимулювання праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Виявлено недостатньо розкриті питання організації додаткового стимулювання праці працівників підприємств у системі заходів щодо підвищення трудової діяльності працівників.

З'ясовано сутність поняття «матеріальне стимулювання праці», виділено структурні частини заробітної плати. Розкрито роль та значення премій, розглянуто їх види. Узагальнено наукові напрацювання вчених відносно побудови системи преміювання. Досліджено забезпечення стимулюючого впливу системи преміювання на ефективність праці працівників. Наведено теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи преміювання на сучасному підприємстві.

Ключові слова: персонал, преміювання, підприємство, стимулювання, праця.

А.М. Калинин, к.пед.н.,
Кировоградский институт МАУП, г. Кировоград

Аннотация

В статье рассматривается экономическая и организационная сущность премирования работников на предприятии. На основе анализа экономической литературы изучены особенности повышения трудовой деятельности работников и исследовано состояние разработки проблемы оплаты и стимулирования труда на предприятии в современных условиях хозяйствования. Выявлено недостаточно раскрытые вопросы организации дополнительного стимулирования труда работников предприятий в системе мероприятий по повышению трудовой деятельности работников.

Выявлена сущность понятия «материальное стимулирование труда», выделены структурные части заработной платы. Раскрыта роль и значение премий, рассмотрены их виды. Обобщены научные наработки ученых относительно построения системы премирования. Исследовано обеспечение стимулирующего воздействия системы премирования на эффективность труда работников. Приведены теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по формированию системы премирования на современном предприятии.

Ключевые слова: персонал, премирования, предприятие, стимулирования, труд.

Andriy M. Kalinin, Candidate of Pedagogics,
Kirovohrad Institute IAMP, Kirovohrad

**ORGANIZATION OF EFFECTIVE AWARDING BONUSES SYSTEM
OF THE MODERN ENTERPRISE STAFF**

Annotation

The article deals with the economic and organizational nature of rewarding employees of the company. Based on the analysis of the economic literature, the features of increasing working activity of employees were studied and the state of the problem of payment and work stimulation in the company in the contemporary economic conditions was investigated. Not sufficiently revealed issues of additional stimulation of workers of enterprises in the system of measures to increase the working activity among employees were found.

The essence of concept of "financial stimulation of work" was found out. The structural parts of salary were identified. The role and value of bonuses was considered, and their types were investigated. The scientific achievements of scientists regarding the system of bonuses were summarized. The impact of providing rewarding system for the labor effectiveness of employees was investigated. Theoretical justification and elaboration practical recommendations for the formation of a rewarding system in a modern enterprise were shown.

Keywords: personal, awarding bonuses, enterprise, stimulation, labor.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкового ведення господарської діяльності зростає роль та значення удосконалення оплати та стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Використання преміювання з метою додаткового стимулювання персоналу є поширеною практикою для багатьох підприємств.

Одна з проблем побудови системи преміювання на підприємстві – недостатньо розкриті питання організації додаткового стимулювання праці працівників підприємств у системі заходів щодо підвищення трудової діяльності працівників. Нові системи стимулювання часто впроваджуються без обґрунтування таких заходів та виконання оцінки їх економічної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії мотивації персоналу, зокрема, у вивчення системи преміювання, зробили зарубіжні вчені: М. Альберт, К. Альдерфер, Р. Барденс, Ф. Беккер, В. Врум, Г. Гант, Ф. Герцберг, Г. Кемпе, Е. Лоулер і Л. Портер, Д. Макгрегор, А. Маслоу та ін.

Вивчення питань удосконалення оплати та стимулювання праці знайшли відображення в роботах вітчизняних науковців: В. Андрієнко, В. Баранов, Д. Богиня, О. Виханський, В. Герасимчук, О. Грішнова, К. Єрохін, Г. Завіновська, О. Золотухін, А. Калина, М. Карлін, М. Козоріз, А. Колот, О. Кузьміна і О. Мельник, В. Лагутін, М. Лучко, Н. Павловська, С. Покропивний, П. Поліщук, Н. Тарасова, Л. Фільштейн та ін.

Незважаючи на достатній рівень дослідженості питань оплати та стимулювання праці в економічній літературі, залишаються недостатньо вивченими складові системи преміювання на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Мета статті. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи преміювання на сучасному підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Система преміювання працівників підприємства спрямована на посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні ефективності виробництва та надання послуг, зростання обсягу реалізації та покращення якості продукції, економія ресурсів, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

На думку О. Кузьміна та О. Мельник [5, с. 84], матеріальне стимулювання праці – це «цілеспрямована дія на колектив працівників через використання різноманітних матеріальних стимулів». Матеріальними стимулами є заробітна плата, премії, доплати тощо.

Згідно з Законом України «Про оплату праці» (108/95-ВР), структура заробітної плати складається з трьох частин [1]:

1. Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

2. Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідництво і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

У Методичних рекомендаціях щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій вказано, що *премія* – це основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва загалом за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначених підприємством [7].

Отже, премії на підприємстві можуть виплачуватися як у вигляді додаткової зарплати (якщо вони пов'язані з виробничою або господарською діяльністю), так і у складі інших заохочувальних виплат (у разі виплат премій одноразово, несистематично або за спеціальною системою).

Так, в Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Держкомстату України №5 від 13.01.2004 р., зазначено, що премії поділяються на [3]:

1) премії та винагороди, у т.ч. за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім відсоткових або комісійних винагород, випланих додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу);

2) винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

Таким чином, премії мають як одноразовий, так і систематичний характер виплати.

У сучасних умовах роль премій обумовлена наступними обставинами:

1. Премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, пов'язуючи рівень і приріст їхньої заробітної плати з конкретними результатами праці. Зокрема, системи преміювання відіграють важливу соціальну роль та у поєднанні з іншими елементами заробітної плати спонукають працівників до творчого ставлення до праці.

2. Премії забезпечують підвищення колективної та індивідуальної мотивації персоналу у виконанні і перевиконанні встановлених планових завдань, підвищення ефективності праці.

3. Виплата премій дає змогу узгоджувати приріст середньої заробітної плати з покращенням праці працівників (торгівельна, виробнича діяльність).

На нашу думку, преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи та творчого ставлення до справи.

Система преміювання – це «система виплат працівникам грошових сум понад основний заробіток з метою заохочення до досягнення успіхів, виконання зобов'язань та стимулювання їх подальшого кар'єрного зростання» [4, с. 132].

Система преміювання працівників на підприємствах у сучасних умовах складається з преміювання колективу за досягнення основних результатів діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників. Згідно з цим, на підприємстві розробляються і діють «Положення про преміювання за досягнення основних результатів», що поширюються на всіх працівників відповідно до їх внеску у результати роботи, і низка «Спеціальних положень за досягнення визначених конкретних результатів». Спеціальні положення про преміювання застосовуються лише для тих груп працівників, які безпосередньо забезпечують досягнення конкретних результатів [9].

Система преміювання формується на кожному підприємстві залежно від показників, досягнення яких необхідно стимулювати.

Відповідно до комплексної процесуальної теорії мотивації Портера-Лоулера [10] та враховуючи наукові напрацювання вчених [8], систематизуємо та схематично розглянемо складові преміальної системи та вимоги до її розробки (табл. 1).

Дотримання наведених вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які

забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистої мети, так і цілей організації загалом.

Таблиця 1

Складові преміальної системи та вимоги до її розробки

Складові преміальної системи	Вимоги до розробки системи преміювання
Показники і умови преміювання	Повинні бути відомими працівникам для того, щоб можна було встановити зв'язок «зусилля – винагорода» та оцінити рівень справедливості винагороди.
	Повинні відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем та реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.
	Доцільно поділяти на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності. У разі невиконання основних умов преміювання премію, як правило, не сплачують, а в разі невиконання додаткових – сплачують у менших розмірах (у межах до 50 %). За перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії треба збільшувати.
	Необхідно, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Наприклад, за великої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). Крім того, зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.
	Важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, тобто мотиваційний вплив одних не повинен спричиняти погіршення інших.
Визначення розмірів премій та джерел виплати	Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. В разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.
Визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій	Потрібно враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. Так, працівників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці працівників.
Перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню	До переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи на поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Тобто, працівників, які не можуть змінити ситуацію на краще у певній сфері виробництва, за такими показниками не варто преміювати.

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом розробки проекту системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи.

Залежно від того, якого виду премія нараховується, вона включається до фонду оплати праці або як додаткова заробітна плата, або як інші заохочувальні та компенсаційні виплати [3]. Проте у будь-якому разі всі премії є витратами на оплату праці і включаються до валових витрат платника податку (крім премій, які включаються до матеріальної допомоги, що звільняється від оподаткування).

Необхідною умовою віднесення до складу валових витрат є зв'язок витрат на оплату праці з господарською діяльністю підприємства та зазначення про можливість виплати такого виду премій у трудовому чи колективному договорі (у Положенні про преміювання). Тож у будь-якому разі не можуть включатися до складу валових витрат як основна заробітна плата, так і премії та інші заохочення, виплати, не пов'язані з веденням господарської діяльності підприємства.

Положення про преміювання персоналу (робітників, керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємства) розробляються роботодавцем або уповноваженим ним органом, узгоджуються з профспілками та включаються до колективного договору. Роботодавець може надати право (на великих підприємствах) розробляти та затверджувати положення про преміювання робітників керівникам великих внутрішньовиробничих підрозділів (цехів, відділів, служб тощо).

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді постає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни до якого вносять за спільним рішенням сторін.

Преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи і творчого ставлення до справи.

Система преміювання працівників на підприємствах в сучасних умовах складається з преміювання колективу за досягнення основних результатів діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників.

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: наприклад, за даними досліджень у Західній Європі 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 [2].

У «Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих залежно від особистого внеску працівників у кінцеві результати роботи підприємства», затверджені Міністерством праці та соціальної політики України від 31.03.1999 р. під № 44, у п.4 «Преміювання працівників» говориться, що для забезпечення стимулюючого впливу системи преміювання на ефективність праці працівників треба дотримуватися деяких вимог [7]:

- визначитися з метою преміювання, яка може полягати у підвищенні технічного рівня та якості продукції, продуктивності праці та обсягів реалізації (при великому попиті на продукцію), зниженні собівартості продукції через економію усіх видів витрат тощо;

- встановлювати показники преміювання, які залежать від результатів праці тих або інших груп і категорій робітників;

- кількість показників не повинна перевищувати трьох;

- умови та показники преміювання не повинні суперечити одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не викликало погіршення інших.

На нашу думку, вищенаведений перелік вимог слід доповнити та вказати:

- коло працівників, які одержують премії;

- розмір коштів, які спрямовуються на преміювання працівників;

- шкала преміювання.

Останнім часом на багатьох підприємствах (виробництво, банківський сектор) використовують методи преміювання, які базуються на участі працівників у прибутках даного підприємства. Стимулювання персоналу через прибутки полягає у розподіленні їхньої частини між працівниками підприємства. Додаткові виплати з прибутків залежать від рівня витрат на виробництво і рівня цін, конкурентної позиції, фінансової ситуації підприємства. Їхні розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами. Системи участі у розподілі прибутків диференціюються залежно від показників та засобів мотивації (табл. 2).

Останнім часом все більшої популярності набуває преміювання працівників комерційних банків за ефективну працю у вигляді акцій.

Система мотивації на сучасному підприємстві припускає преміювання ключових співробітників не тільки грошовими виплатами (бонусами), але і опціонами, акціями або іншими правами. Ця форма винагороди співробітників не вимагає витрат з боку учасників.

**Класифікація систем участі працівників підприємства
у розподілі прибутку [6]**

Класифікаційна ознака	Можливі системи преміювання
Відносини власності	надання акцій
	співволодіння активами підприємства за посередництвом інвестиційних фондів
	розповсюдження опціонних акцій
Результати діяльності	преміальні виплати
	колективне стимулювання
	оцінка заслуг
	участь у прибутках залежно від продуктивності праці
	стимулювання конкретних обсягів робіт

Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно в межах фонду заробітної плати, затвердженого кошторисом, у відсотках до посадового окладу, включаючи надбавки і доплати.

За результатами роботи за місяць для визначення розміру премій враховується: виконання заходів та завдань, передбачених виробничими планами та планами науково-дослідних робіт; виконавча та трудова дисципліни.

Отже, система преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорій персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

Висновки. У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних з формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, найважливіша роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Таким чином, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи преміювання на сучасному підприємстві забезпечує дієвий стимулюючий вплив на ефективність праці працівників.

Перспективи подальших досліджень передбачають дослідження питань організації системи преміювання в банківському секторі.

Список використаних джерел:

1. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР (із змін. і доп.). – [Електронний ресурс] / Офіц. вид. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
2. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві / В.В. Баранов // Наукові праці КНТЕУ, Економічні науки. – 2010. – № 17.
3. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Держкомстату України від 13.01.2004 р. №5.

4. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення / А. М. Колот. – К. : Праця, 1997. – 267 с.
5. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.
6. Лучко М. Р. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості [Електронний ресурс] / М. Р. Лучко, Н. Є. Стецюк. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/23.htm
7. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Мінпраці України від 29.01.2003 р. №23.
8. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
9. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання як основа ефективного управління підприємством / П. В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – С. 85–87.
10. Porter Lyman W., Lawler, Edward E. Managerial attitudes and performance. Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1968. – 209 p.

УДК 658:334.722.8

О.В. Нусінова, д.е.н.,
Міжнародна академія фінансів та інвестицій,
м. Київ

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто міжнародні та національні принципи корпоративного управління, їх склад та значення. Досліджено структуру принципів корпоративного управління Великобританії, Данії, Німеччини, Швейцарії, Японії та Організації економічного співробітництва та розвитку. Аналіз зазначених принципів дозволив визначити, що основний акцент робиться на взаємовідносинах із акціонерами, діяльності органів управління та інформаційній прозорості. Досліджено можливість застосування міжнародного досвіду в національній системі корпоративного управління. Актуалізовано необхідність врахування сучасної концепції соціально орієнтованого бізнесу при затвердженні принципів корпоративного управління та їх впровадженні в практичну діяльність акціонерних товариств. Обґрунтовано доцільність включення до складу зазначених принципів дотримання корпоративної соціальної відповідальності, що є одним із пріоритетних напрямків підвищення рівня якості корпоративного управління.

Ключові слова: принцип, корпоративне управління, прозорість, акціонер, соціальна відповідальність.

Е.В. Нусінова, д.э.н.,
Международная академия финансов и инвестиций, г. Киев

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В статье рассмотрены международные и национальные принципы корпоративного управления, их состав и значение. Исследована структура принципов корпоративного управления Великобритании, Дании, Германии, Швейцарии, Японии и Организации экономического сотрудничества и развития. Анализ указанных принципов позволил определить, что основной акцент делается на взаимоотношениях с акционерами, деятельности органов управления и информационной прозрачности. Исследована возможность применения международного опыта в национальной системе корпоративного управления. Актуализирована необходимость учета современной концепции социально ориентированного бизнеса при утверждении принципов корпоративного управления и их внедрении в практическую деятельность акционерных обществ. Обоснована целесообразность включения в состав указанных принципов соблюдения корпоративной социальной ответственности, что является одним из приоритетных направлений повышения уровня качества корпоративного управления.

Ключевые слова: принцип, корпоративное управление, прозрачность, акционер, социальная ответственность.