

Чем более точна наука, тем больше можно из нее извлечь точных предсказаний.
А. Франс

Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 331.221.4

**Гринёва В. Н.,
Грузина И. А.**

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЕГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

The necessity of investigating the subjects, objects, kinds, forms, methods and conditions of application of motivation of labour at the modern enterprises is proved in the article. The role of material stimulation under the circumstances of economy transformation in Ukraine is underlined. The system of awarding of the workers of an enterprise a premium based on the complex estimation of results of their work is developed. The application of this system will stimulate workers' aspiration to increase their labour contribution in general results of work and provide the maximal interest in improvement of financial and economic results of work at an enterprise.

В современных рыночных условиях стабильное экономическое развитие предприятия во многом зависит от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности. Именно человек является важнейшим элементом производственного процесса и той основой, на которой возможно достижение рыночного успеха. Это обуславливает необходимость раскрытия его потенциала в процессе трудовой деятельности, где скрыты главные резервы роста производительности, создания условий, вызывающих и поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирования его не только к труду, но и саморазвитию как личности. Ключевым

фактором успеха в решении этой проблемы является мотивация труда, развивающая лучшие качества людей, способствующая мобилизации сил для решения поставленных задач с максимальной эффективностью.

Проблема осуществления мотивационной деятельности на предприятиях волнует многих учёных-экономистов, её многогранный характер объясняет существование множества научных работ, освещающих разнообразные аспекты мотивации труда [1 – 5]. Однако изменение потребностей, ценностей, мотивационной природы человека в процессе социально-экономических преобразований, происходящих в нашей стране, и отсутствие единого учения, объясняющего, что лежит в основе мотивации труда и чем она определяется, требуют проведения активных теоретико-методологических исследований мотивации труда, её субъектов, объектов, механизма, способов, видов, форм, методов и их практического применения в условиях переходной экономики.

Известны различные формы мотивации, но на нынешнем этапе трансформации экономики Украины, когда угроза безработицы, низкий уровень заработной платы, нерегулярная её выплата ослабляют мотивацию и стимулы к труду, уменьшают желание работников к повышению своей квалификации, приводят к текучести грамотных и инициативных сотрудников, в первую очередь важны материальные вознаграждения, объективно измеряющие затраты и результаты труда и являющиеся наиболее действенным способом, которым предприятие может заинтересовать сотрудников. Денежное вознаграждение, а именно размеры и формы его получения влияют на самооценку работника, воспринимаются как свидетельство его ценности для предприятия, выступают мерилом личной и профессиональной самореализации. В этой связи вопросы экономического обоснования оплаты труда, справедливости распределения доходов предприятия, материального стимулирования труда персонала с целью полу-

48

чения максимальной отдачи от каждого работника и в то же время наиболее полного удовлетворения его потребностей не только не утрачивают своей актуальности, но и занимают одно из приоритетных мест в повседневной хозяйственной деятельности предприятий.

Уровень оплаты труда, отражающий формальную оценку трудового вклада работников в конечные результаты, их исполнительности и квалификации, не всегда точно учитывает качество рабочей силы, вследствие чего не может в полной мере решить проблему эффективного стимулирования. Более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении его другой важной формой экономической мотивации — системой премирования. Премия, обладая высоким мотивационным потенциалом и являясь величиной непостоянной, позволяет своевременно и достаточно обоснованно влиять на результаты труда, гибко реагировать на конкретные реальные достижения работника, оценивать его непосредственный трудовой вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг работников.

В настоящее время сложились необходимые условия для практического внедрения новейших разработок в практику работы предприятий, так как действующее законодательство не ограничивает их в выборе видов и размеров выплат стимулирующего характера, порядке их действия и начисления, исходя из особенностей своей деятельности [6]. Следовательно, каждое предприятие имеет возможность воспользоваться результатами научных исследований, передовым опытом и с учётом мировых тенденций и особенностей отечественной экономики разработать собственную, наиболее действенную систему материального стимулирования, обеспечивающую оплату труда каждого работника соответственно количеству, качеству, результатам его труда и стоимости услуг рабочей силы на рынке труда, одновременное достижение работодателем в процессе производства такого результата, который позволил бы ему возместить затраты, получить прибыль и закрепить свои позиции на рынке.

В этой связи целью данной статьи является разработка и обоснование такой системы премирования, которая должна убедить работника, что полученное им поощрение, дающее возможность удовлетворить свои личные потребности, напрямую зависит от его добросовестного отношения к работе, трудовой активности и результатов труда. Достичь этого помогает политика дифференциации вознаграждений, основанная на различиях в сложности выполняемой работы, с учётом оценок индивиду-

альных результатов труда. Следовательно, возникает необходимость в проведении объективной оценки труда работника. Именно объективность сравнения, подкреплённая материальным вознаграждением по результатам индивидуального труда, способна вызвать и реализовать подлинную состязательность в качестве мощного мотивационного механизма. В силу того, что практически единственным мерилом качества и количества вложенного труда работника, то есть главным критерием его успешной работы, является прибыль предприятия, размер премии должен ставиться в зависимость и от результатов деятельности всего предприятия, то есть от величины полученной им чистой прибыли. Таким образом, премирование по результатам, достигнутым предприятием за определённый период, и по результатам индивидуального труда стимулирует стремление работников к увеличению трудового вклада в общие результаты работы, обеспечивая максимальную заинтересованность в улучшении финансово-экономических результатов работы предприятия.

В настоящее время в современной литературе предлагается множество различных методик по оценке результатов деятельности персонала предприятий, которые могут быть положены в основу построения системы премирования [2 – 4]. Все они дают различные по уровню объективности результаты и отличаются приблизительностью, однако это не снижает значимости оценивания персонала, так как худший вид оценки — это её отсутствие.

Одним из возможных методических подходов к оценке эффективности деятельности работников при разработке премиальной системы целесообразно использовать аналитический метод, основанный на применении факторно-критериальной квалиметрической модели [2, с. 164]. Данная методика, успешно применяемая для оценки труда работников различных квалификационных категорий в силу своей простоты, объективности, комплексности и демократичности, состоит из следующих элементов, приведенных на рисунке.

Правильный выбор и обоснование количественных и качественных оценочных факторов, охватывающих разные аспекты производства и нацеливающих работников на полное раскрытие своего потенциала и на максимальные результаты деятельности, позволяет разработать рациональную систему вознаграждений, в которой цели и факторы их достижения удачно согласовываются друг с другом. Таким образом, объективные, строгие, отвечающие специфике работы предприятия факторы для определения степени полезности сотрудников в определённом интервале времени и эффективности их

работы позволяют достичь репрезентативной оценки результатов деятельности работника и обеспечивают справедливость выплачиваемых вознаграждений.

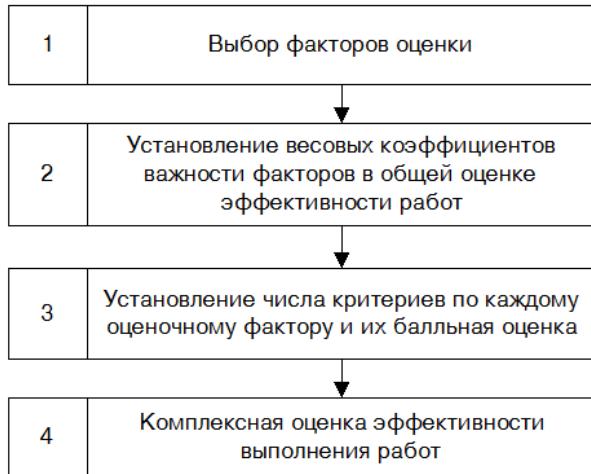


Рис. Последовательность аналитической оценки результатов труда персонала

Набор оцениваемых факторов разнообразен и в то же время индивидуален для каждого предприятия. Для его получения необходим анализ содержания выполняемых предприятием работ, выделение общих факторов, присущих любому виду трудовой деятельности и обеспечивающих их достаточно полную и всестороннюю характеристику. Оценочные факторы будут различны для различных категорий персонала, так как их вклад в конечный продукт разный, а следовательно, должны быть отличия и в системе вознаграждения. Например, оценка результатов деятельности специалистов и руководителей должна проводиться по факторам, предусматривающим достижение высоких результатов работы предприятия, интенсивное использование производственного потенциала, ускорение внедрения достижений науки и техники, возрастание производительности труда, улучшение качества продукции. Кроме того, деятельность руководителей предприятия или его структурных производственных подразделений предполагает выработку конечных решений с учётом существующих реалий производства, высокие требования к обоснованию решений, повышенную материальную и моральную ответственность за их принятие.

Анализ точек зрения специалистов, занимающихся вопросами оценки персонала [2 – 4], и учёт современных тенденций в профессиональной структуре различных категорий работников позволил рекомендуемые оценочные факторы, в некоторой степени влияющие на величину трудового вклада на предприятиях промышленности, представить в таблице.

Таблица

Факторы оценки результатов труда персонала

Категории персонала	Рабочие основного производства	Специалисты	Руководители
Качество работ	×	×	×
Сложность работ (должностных обязанностей)	×	×	×
Производительность труда	×		
Своевременность выполнения работ	×	×	×
Самостоятельность выполнения работ	×	×	
Уровень механизации	×		
Совмещение профессий	×	×	
Образовательный и квалификационный уровень	×	×	×
Степень новизны выполняемых работ		×	
Степень творчества в выполнении заданий		×	
Уровень ответственности за возможные ошибки		×	×
Участие в разработке и внедрении новых решений		×	
Масштаб управления			×
Эффективность работы предприятия			×

Данный перечень может быть расширен (умножен) в связи с особенностями деятельности конкретного предприятия или усовершенствован с учётом изменяющихся условий производства, а используемые факторы должны учитывать персональный состав работников, их потребности и интересы.

Для довольно объективного и точного определения весомости предложенных оценочных факторов формируется экспертная комиссия, состоящая из высококвалифицированных работников предприятия, которые на основе своих знаний проводят их ранжирование с точки зрения влияния на конечные результаты деятельности предприятия. Причём приоритетными должны быть факторы, эффективное выполнение которых обеспечивает достижение целей предприятия на конкретном этапе деятельности.

50

Весомость каждого фактора, которая учитывается при оценке результатов труда работников, определяется по формуле 1 [5, с. 89].

$$q_i = \frac{\sum_{j=1}^N W_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N W_{ij}}, \quad (1)$$

где W_{ij} — оценка, данная j -м экспертом весомости i -го фактора, балл;

N — количество экспертов;

n — количество факторов.

По каждому оценочному фактору определяются критерии, обусловленные качественными различиями в труде, и условия отнесения к ним конкретных работ. Число критериев зависит от видов и характеристик трудовых функций, подлежащих оценке, и устанавливается на основе их анализа с учётом объективно существующей разницы между наименее и наиболее сложной работой, следовательно, не является стабильной величиной и связано с изменениями в содержании труда.

Выделение факторов, установление их весомостей, критерии и их балльная оценка являются основой для формирования квалиметрической модели [2, с. 164], с помощью которой определяется комплексная оценка труда работника (D_i), непосредственно влияющая на величину получаемой им премии:

$$D_i = \sum_{i=1}^n a_i X_{ij}, \quad (2)$$

где a_i — весомость i -го фактора;

X_{ij} — оценка j -го критерия по i -му фактору, балл;

n — количество факторов.

Проведение оценки результатов труда по всем подразделениям предприятия позволяет объективно установить меру участия каждого работника в общем результате труда и распределить премиальный фонд в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты производства. Если работники, несмотря на свой вклад в работу, получают одинаковую по размеру премию, то это снижает мотивацию к труду. Таким образом, при начислении премии работникам предприятия возникает необходимость в разработке правил её распределения между исполнителями, учитывающими особенности их индивидуального труда, определённые на основе оценки, а также наличие прибыли у предприятия.

Целесообразно премию каждого работника разделить на две составляющие. Первую часть премии определяет оклад работника, фактически — это компенсация за постоянное выполнение должностных обязанностей, за потенциальную способность достигать стоящие перед предприятием на данный момент цели. Эту часть вознаграждения, не связанную с количеством и качеством труда, сотрудники получают за фактическую работу на данном предприятии. Её выплата гарантирована, а величина автоматически регулируется с изменением объёма полученной предприятием чистой прибыли. Важное стимулирующее значение несет в себе вторая часть премии, которая связывает уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы предприятия и результатами деятельности самого работника. Это реально заслуженная часть, выплата которой не гарантирована, её размер варьируется для каждого работника и зависит от результатов оценки его труда. Механизм распределения премии необходимо построить таким образом, чтобы вторая её составляющая не начислялась работникам, результаты оценки у которых зафиксированы на минимальном уровне, вследствие чего уменьшается общая сумма премии из-за снижения размера её второй части. Следует отметить, что общим и основным условием выплаты и первой, и второй частей вознаграждения является достижение предприятием запланированной величины прибыли и её превышение.

Премиальный фонд предприятия, формируемый из его прибыли, необходимо разделить на две части с учётом принципа распределения доходов Парето [7, с. 206 – 207], одна из которых (20%) будет направляться на выплату первой, а вторая (80%) — на выплату второй составляющей премии.

Из вышеизложенного следует, что первая часть премии работника ($X_{i(1)}$) может быть определена на основе следующей формулы:

$$X_{i(1)} = \frac{0,2 \times K \times \Pi}{\text{ФОТ}} \times O_i, \quad (3)$$

где 0,2 — размер премиального фонда, направляемый на выплату первой части премии;

K — процент чистой прибыли предприятия, направляемый на премирование работников, %;

Π — чистая прибыль предприятия в периоде, по результатам деятельности которого премируются работники, грн.;

ФОТ — фонд оплаты труда работников, которые премируются, грн.;

O_i — оклад i -го работника, для которого рассчитывается премия, грн.

Первый сомножитель данной формулы показывает величину премии, приходящуюся на одну гривню заработной платы. Путём умножения его на оклад каждого работника устанавливается размер первой составляющей премии.

Обязательным условием является проверка правильности начисления первой части премии работникам предприятия:

$$0,2 \times K \times \Pi - \sum_{i=1}^n X_{i(1)} \geq 0, \quad (4)$$

где n — количество премируемых работников, чел.

Величину второй составляющей премии ($X_{i(2)}$) необходимо определять по формуле:

$$X_{i(2)} = \frac{0,8 \times K \times \Pi}{\sum_{i=1}^n D_i} \times D_i, \quad (5)$$

где 0,8 — размер премиального фонда, направляемый на выплату второй части премии;

D_i — оценка результатов труда, полученная на основе применения факторно-критериальной квалиметрической модели (см. формулу (2)).

Первая часть данной формулы представляет, по сути, стоимость одного балла. В данном случае, чем худшую оценку получит работник, тем большей будет стоимость одного балла и тем больше получат те, кто выполнил задания в срок качественно в рамках своей компетенции. Следовательно, работники с низкой оценкой своими действиями ограничивают собственные возможности получения большего вознаграждения. Проверка правильности начисления второй части премии осуществляется следующим образом:

$$0,8 \times K \times \Pi - \sum_{i=1}^n X_{i(2)} \geq 0. \quad (6)$$

Общий размер получаемой работником премии (X_i) определяется по формуле (7), которая основывается на формулах (3) и (5):

$$X_i = \frac{0,2 \times K \times \Pi}{\text{ФОТ}} \times O_i + \frac{0,8 \times K \times \Pi}{\sum_{i=1}^n D_i} \times D_i. \quad (7)$$

Формула (7) является математическим выражением общей системы премирования, в состав которого входят прибыль предприятия, оклад работника и его интегральная балльная оценка. Следовательно, формула (7) учитывает общие особенности труда работников и отображает его конкретный вклад. Целесообразно проверку правильности начисления

премий работникам предприятия выполнять по следующей формуле:

$$\sum_{i=1}^n X_i = K \times \Pi. \quad (8)$$

Рекомендуемая система премирования может быть дополнена в зависимости от финансовых возможностей предприятия системами, увязывающими получение премии работником с достижениями, не носящими систематического характера. Например, премии могут выплачиваться за выполнение важных производственных заданий, по итогам работы за год, а для поощрения наиболее усердных, квалифицированных и, соответственно, наиболее нужных для предприятия работников можно использовать премирование за стаж работы на данном предприятии.

Предлагая персоналу премии за достижение конкретных результатов, руководство предприятия не должно забывать и о моральных стимулах, которые, не требуя практически никаких затрат, обеспечивают довольно весомую прибавку к выработка. Следует и дальше использовать традиционные виды морального стимулирования, однако их необходимо дополнить адекватными рыночной экономике видами (предоставление работникам права разрабатывать и реализовывать собственные идеи, имеющие отношение к деятельности предприятия; участие в управлении производством; продвижение по службе; устное признание заслуг и выражение благодарности за трудовую деятельность; вручение почётных значков и присвоение почётных званий; повышение квалификационного уровня; льготы, связанные с графиком работы; разнообразные подарки и др.).

Таким образом, данная методика премирования, позволяющая учесть результативность труда работника, степень его влияния на общие итоги деятельности предприятия, обеспечивает тесную зависимость полученного вознаграждения от результатов деятельности, следовательно, создаёт все необходимые предпосылки для получения работниками справедливого размера премии на основании реально выполненной работы и проведенных оценок.

Применяя предложенную систему оценки и стимулирования трудовой деятельности работников, дополняя её премированием за стаж работы на данном предприятии и различными видами морального поощрения, руководство предприятия, с одной стороны, сможет повысить заинтересованность работников в росте прибыли предприятия, своих индивидуальных оценок, с другой — стимулировать повышение квалификации за счёт усвоения новых профессиональных знаний, умений навыков и развитие творческих способностей, что является предпосылкой

должностного роста, а следовательно, соответствующего увеличения первой части премии за счёт увеличения оклада.

Данному подходу свойственны недостатки, однако рекомендуемая система премирования открыта для совершенствования, является гибкой, мобильной, адекватно изменяющейся с учётом влияния факторов окружающей среды. Осознавать ограничения существующей системы, которая со временем устаревает, и постоянно её совершенствовать поможет творческий подход и системное мышление в отношении человеческих ресурсов, а также разработка и внедрение на основе накопленных знаний и опыта новых перспективных способов мотивации персонала.

Литература: 1. Еськов А. Л. Как заинтересовать каждого работника ежедневно работать высокопроизводительно? // Регіональні перспективи. — 2001. — №45. — С. 45–47. 2. Дмитренко Г. А. Мотивація і оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. — К.: МАУП, 2002. — 248 с. 3. Дмитренко Г. А. Оценка управленческого и инженерного труда / Г. Н. Дмитренко, В. В. Якимчук. — К.: Будівельник, 1989. — 112 с. 4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с. 5. Пинзеник В. М. Материальное стимулирование повышения уровня качества труда. — Львов: Вища школа, 1985. — 148 с. 6. Закон України "Про оплату праці"/ Закони України. Т. 1. — К.: Інститут законодавства, 1997. — С. 210–218. 7. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Т. 3 / Гл. ред. А. М. Румянцев. — М.: Советская энциклопедия, 1979. — 624 с.

Стаття надійшла до редакції
4.03.2004 р.

УДК 330.45:334.746.4

**Пушкарь А. И.,
Бондарь И. А.**

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМНОЇ СИТУАЦІИ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТИПА

In the given article the complex technique of diagnosing the problem situations impeding the development of a small industrial enterprise considered as an object of development management is submitted. The general model of the development problem is structured and formalized. The mechanism of

construction and realization of formal system is offered on the basis of judgements analysis and defining the parameters of relative importance of the revealed original causes of each problem. Thus original causes are considered as the basic means of the problems' decision.

Современное состояние экономики ведёт к необходимости по-новому взглянуть на процессы управления развитием отечественного малого предприятия производственного типа (МППТ). С точки зрения управления развитием МППТ необходимо рассматривать как объект, который должен обладать такими базовыми свойствами, как: гибкость, маневренность, мобильность, живучесть, адаптируемость к изменениям бизнес-среды, проявляющимся за счёт наличия у объекта управления самоорганизующего характера функционирования. Самоорганизация,ложенная в основу существования МППТ, таким образом, является неким метапроцессом, который необходимо заложить в основу управления развитием подпроцессов мезоуровня. С практической точки зрения именно такой подход обеспечит дальнейшее развитие инновационного потенциала отечественных предприятий.

Перечисленные свойства обуславливают необходимость наличия повышенных требований к процессам управления развитием малого предприятия. Анализируя последние исследования, посвящённые управлению развитием, можно отметить, что многие авторы [1 – 4], рассматривая проблему управления развитием современных предприятий, затрагивают в моделях отдельные, локальные аспекты данного процесса, не учитывая необходимости комплексного модельного подхода к данной проблеме, который необходим как базис, основа процесса управления.

Нерешёнными задачами на сегодняшний день остаются следующие: формализация проблемы развития с учётом её жизненного цикла; разработка комплексной методики выявления текущих проблем с позиции внутренних активных элементов (ЛПР, персонала) объекта управления развитием; расстановка приоритетов в комплексе первопричин проблемной ситуации.

Проблемная ситуация, в свою очередь, включает три составляющие [5, с. 20]: действующий субъект (например, МППТ), объект его деятельности (например, бизнес-среду) и затруднения на пути осуществления его деятельности, которые далее рационально рассматривать как проблемы, стоящие на пути развития МППТ.

Целью статьи является разработка комплексной методики диагностики проблемных ситуаций на основе анализа и выявления проблем (на базе