

УДК 331.28

Андрієнко Наталія

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЙОГО КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ

Запропоновано методичний підхід визначення розміру преміальних виплат з урахуванням ризиків, пов'язаних з можливістю помилок при формуванні планів, обумовлених нестійкістю кон'юнктури ринкового попиту. Його основним завданням є створення додаткової мотивації керівнику для досягнення результату. При цьому результат можна виміряти як кількісно, так і якісно. В статті автором зроблена спроба виміряти ефективність адміністративної, управлінської праці. З цією метою представлена класифікація діючих в даний час систем стимулювання менеджменту організації, розглянуті варіанти стимулювання управлінського персоналу, побудована ієрархія систем винагороди з орієнтацією на результат; запропонований багаторівневий вимір результату. В результаті проведеного дослідження автором встановлено, що методика визначення розміру преміальних виплат по вимірюванню Вайцмана є більш оптимальною ніж інші, оскільки дозволяє власнику підприємства завчасно врахувати ризики, пов'язані з можливістю допущення помилок в системі планування, обумовлених нестійкістю ринкового середовища.

Ключові слова: премія, результат, винагорода, стимулювання, ризик.

Андрієнко Наталья

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ ЕГО КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ

Предложен методический подход определения размера премиальных выплат с учетом рисков, связанных с возможностью ошибок при формировании планов, обусловленных неустойчивостью конъюнктуры рыночного спроса. Его основной задачей является создание дополнительной мотивации руководителю для достижения результата. При этом результат можно измерить как количественно, так и качественно. В статье автором сделана попытка измерить эффективность административной, управленческой работы. С этой целью представлена классификация действующих в настоящее время систем стимулирования менеджмента организации, рассмотрены варианты стимулирования управленческого персонала, построена иерархия систем вознаграждения с ориентацией на результат; предложенный многоуровневое измерение результата.

Предложен методический подход определения размера премиальных выплат с учетом рисков, связанных с возможностью ошибок при формировании планов, обусловленных неустойчивостью конъюнктуры рыночного спроса. Его основной задачей является создание дополнительной мотивации руководителю для достижения результата. При этом результат можно измерить как количественно, так и качественно. В статье автором сделана попытка измерить эффективность административной, управленческой работы. С этой целью представлена классификация действующих в настоящее время систем стимулирования менеджмента организации, рассмотрены варианты стимулирования управленческого персонала, построена иерархия систем вознаграждения с ориентацией на результат; предложенный многоуровневое измерение результата. В результате проведенного исследования автором установлено, что методика определения размера премиальных выплат по измерению Вайцмана является более оптимальной чем другие, поскольку позволяет владельцу предприятия заблаговременно учесть риски, связанные с возможностью допущения ошибок в системе планирования, обусловленных неустойчивостью рыночной среды.

Ключевые слова: премия, результат, вознаграждение, стимулирование, риск.

Andrienko Natali

PRODUCTION ENTERPRISE MANAGING STAFF'S SALARY ORGANIZATION UNDER THE PROCESS OF THE ENTERPRISE COMMERCIALIZATION

The paper suggests the approach to denote bonus payment amount taking into consideration the risks connected with possible mistakes in planning caused by volatile market demand. The main task of the research is to create additional motivation for manager to attain needed results. The result can be measured in quantity and quality aspects. The author makes an attempt to measure effectiveness of administrative and managing work. Due to this purpose the author classifies contemporary systems of managing staff motivation, considers different ways of staff motivation, suggests end-result oriented hierarchy of money reward. The author suggests multilevel result measuring system. As a result of the research it was found out that Waitzman's method of bonus payment calculation is more optimal than the rest of the methods, because this method allows the owner of enterprise to take the risks of mistakes in planning caused by volatile market environment into account beforehand.

Keywords: award, the result, compensation, promotion, risk.

Постановка проблеми. Останнім часом все більшого розвитку, як в теорії, так і на практиці отримує мотивація керівників за допомогою змінюваної частини оплати праці. Це визвано рядом обставин, що склалися в глобальній економіці, економіці країн і економіці підприємств. Процес інтернаціоналізації бізнесу, поглинання і злиття компаній різних країн

виявляють невідповідність рівня оплати праці вищої ланки, що змушує компанії перебудовувати свої системи мотивації [2]. Молоді керівники технологічних компаній прагнуть за допомогою мотиваційних систем заробити капітал, щоб домогтися в перспективі економічної незалежності. На ринку праці зростає попит на керівників вищої ланки, що змушує власників компаній впроваджувати системи оплати, здатні матеріально зацікавити висококваліфікованих менеджерів. Основна складність, яка утрудняє прямий перенос цих напрацювань в діючі системи оплати праці, в тому, як зміряти ефективність адміністративної, управлінської праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цій проблемі традиційно приділялася велика увага в теорії економіки та стратегії підприємства. Теоретичні та практичні питання форм і систем оплати праці управлінського персоналу детально представлені у роботах: Галиця І. [1], Захарченко В. [2], Мельник Л. [3], Найденов В. [4] та ін. В їх працях, з теоретичної точки зору, досліджено окремі чинники встановлення заробітної плати у контексті функціонування ринку праці та систем мотивації управлінців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Природно, накоплений у виробничій сфері досвід по винагороді праці вніс свій вклад в теорію і практику мотивації керівників вищої ланки [4]. Незважаючи на широке коло питань, які досліджувалися згаданими науковцями, існує ще низка науково-теоретичних та прикладних проблем, які вимагають подальшої їх розвідки. Наприклад, питання підвищення продуктивності праці у конкретних сферах виробництва розглядаються поверхнево, недостатньо розроблені практичні засади формування ринкового механізму оплати праці та адекватної йому моделі матеріального заохочення персоналу, які б забезпечили конкретним змістом систему: потреби – мотиви – стимули – результат. Особливо важливим є формування єдиного підходу до визначення системи заохочення та класифікації стимулів тощо. Зазначені проблеми зумовили актуальність цього дослідження.

Мета статті - розглянути варіанти стимулювання управлінського персоналу та визначити оптимальний методичний підхід визначення розміру преміальних виплат з урахуванням ризиків, пов'язаних з можливістю помилок в системі планування, обумовлених нестійкістю кон'юнктури ринкового попиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сформована на сьогоднішній день орієнтація стратегії підприємств на вартість бізнесу деяким чином вирішила дилему розрахунку результатів дій менеджменту. Однак необхідно врахувати, що ринкова вартість бізнесу легко визначається і порівнюється зараз, але при розрахунках на тривалий період точність прогнозу значно знижується [1]. Тому, щоб уникнути помилок при сформовані витрат на робочу силу і, власно, при використанні фонду оплати праці власники підприємства орієнтуються на більш чітко виражені показники або створюють визначення рамки "гри у вартість". В таблиці 1 представлена класифікація діючих в даний час систем стимулювання менеджменту організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сформована на сьогоднішній день орієнтація стратегії підприємств на вартість бізнесу деяким чином вирішила дилему розрахунку результатів дій менеджменту. Однак необхідно врахувати, що ринкова вартість бізнесу легко визначається і порівнюється зараз, але при розрахунках на тривалий період точність прогнозу значно знижується [1]. Тому, щоб уникнути помилок при сформовані витрат на робочу силу і, власно, при використанні фонду оплати праці власники підприємства орієнтуються на більш чітко виражені показники або створюють визначення рамки "гри у вартість". В таблиці 1 представлена класифікація діючих в даний час систем стимулювання менеджменту організації.

Таблиця 1

Варіанти стимулювання управлінського персоналу

Компоненти грошової	Підходи		
	Традиційний підхід	Орієнтація на продуктивність	Орієнтація на вартість (бізнесу)
Оклад	Постійний оклад	Оклад, орієнтований на систему	
Змінна частина винагорода	Можлива винагорода	Бонуси або премії, орієнтовані на	Бонуси, орієнтовані на приваблення у
Змінна частина винагорода			Довгострокова мотивація, виходячи зі стратегії розвитку

При традиційному підході встановлюється певний рівень грошової винагороди залежно від кваліфікації, посади, обов'язків керівника. Рівень і терміни виконання конкретних завдань при цьому не враховуються. Даний підхід превалує на підприємствах з державною структурою власності та підприємствах, на яких власник одночасно є і керівником, і менеджером.

Інформація, наведена в таблиці 1, показує, що в першому варіанті реалізації традиційного підходу введення механізму додаткового стимулювання у вигляді змінного окладу неможливо, як через жорсткий і негнучкий державний апарат, так і через не комерціалізацію цілей, які ставляться перед керівниками.

У другому варіанті, коли власник одночасно є менеджером підприємства, відсутня одна з проблем корпоративного управління, конкретно відносини "менеджер - власник". Оклад встановлюється залежно від кваліфікації, досвіду роботи на відповідній посаді, відповідальність за підлеглих, сфери компетентності в управлінні власністю підприємства. Задача додаткового стимулювання вирішується за допомогою різного роду привілеїв, не об'єднаних в загальну систему – користування службовим

автотранспортом, мобільним телефоном, соціальною інфраструктурою підприємства.

Наступний підхід орієнтований на продуктивність і результат. Його основним завданням є створення додаткової мотивації керівнику для досягнення результату. При цьому результат можна виміряти як кількісно, так і якісно (рис.1).

Слід зазначити, що під поведінкою зазвичай розуміється винагорода за певні дії, які сприяють досягненню результату. Наприклад, проведення з менеджерами по продажах занять сприяють підвищенню їх кваліфікації, що, призведе до підвищення рівня їх навичок в спілкуванні з клієнтами. Відповідно, задача складається в тому, щоб підвищити рівень обсягу продажів, що служить певним кроком до досягнення результату. Як правило, для вимірювання результату застосовують тільки такі показники, на які керівник надає безпосередній вплив. До них належать зростання обсягу продажів, обсягу виробництва при заданих параметрах (часовому інтервалі, кількості працюючих).

У розглянутому підході якісні параметри відображають задоволення клієнтів підприємства або задоволеність робітників підприємства.

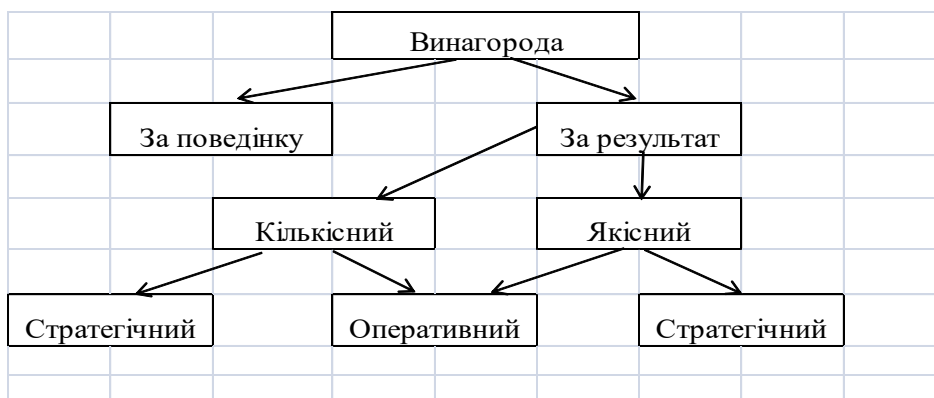


Рис.1. Ієрархія систем винагороди з орієнтацією на результат

Для реалізації на практиці підходу з орієнтацією на продуктивність цілі поділяють оперативні та стратегічні. Встановити тимчасові інтервали для реалізації цілі неважко, це залежить від діючих на підприємстві тимчасових термінів.

Певна складність полягає в тому, що стратегічна мета, на відміну від оперативної, більш схильна до впливу зовнішніх чинників і тому складно прогнозується. При організації мотиваційного процесу проблема полягає в необхідності об'єднання перерахованих цілей в єдину систему винагороди із заданими вагами. Досягнення результату, відповідно, доцільно виміряти в двох варіантах: "виконано" і "не виконано".

Розглянемо приклад, який дозволить визначити мотивацію керівника на посаді директора з виробництва. До числа показників, вказуючи безпосередню взаємодію на розмір винагороди директора з виробництва, відносяться:

- збільшення обсягу виробництва на 10% за допомогою поліпшення процесів при незмінній машинній потужності (вага 50%);
- зменшення частки браку з 10 до 8% (вага 20%);
- запровадження нової системи винагороди працівників виробничого сектору (вага 10%);
- проектування нової виробничої лінії (вага 20%).

Згідно прийнятими умовами преміювання після закінчення I кварталу буде виплачено винагороду в розмірі X гривень при виконанні всіх пунктів (100%). При виконанні, наприклад, тільки пункту 1 - 50% від суми X гривень пункту 2 і 3 - 30% і так далі залежно від виконання пунктів. В даному прикладі пункти 2 і 3 представляють типологічний приклад націленості на "поведінку". У разі їх виконання підвищується вірогідність досягнення основної мети – збільшення обсягу виробництва.

Основним недоліком цього прикладу є його однорівнева, тобто зрівняння планових (заданих) показників з результатом. Причому при збільшенні обсягу на 9%, а не на 10% можливість отримання керівництвом 50%-ї премії відсутня. На наш погляд, в цілях нівелювання даного недоліку, може бути створений багаторівневий вимір результату (рис. 2).

Зважений вимір результату, наведений на схемі в першому пункті, полягає в наділенні кожного відсотку виконання плану відсотком премії або винагороди. Бальний вимір в принципі повторює зважений вимір результату, тільки грубіше і простіше в оцінці, він наділяє кожен етап виконання плану певними балами, відповідно до яких виплачується премія [5, с. 332].

В даному прикладі пункти 2 і 3 представляють типологічний приклад націленості на "поведінку". У разі їх виконання підвищується вірогідність досягнення основної мети – збільшення обсягу виробництва.

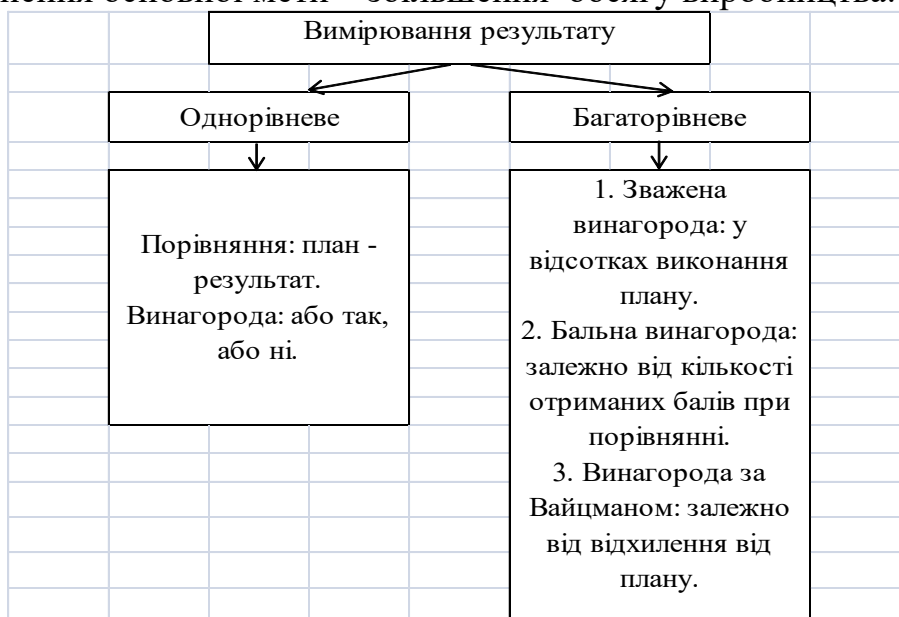


Рис. 2. Багаторівневий вимір результату

Метод вимірювання по Вайцману припускає порівняння отриманого результату із запланованим показником відповідно до заданого алгоритму. Якщо досягнутий результат виявився вищим, ніж планове завдання, то премія обчислюється:

$$(1) \quad \text{Премія} = a \cdot \text{результат} + nx \quad (\text{результат} - \text{план})$$

У тому випадку, якщо фактичний результат менше передбаченого планом, то премія обчислюється:

$$(2) \quad \text{Премія} = a \cdot \text{результат} - mx \quad (\text{план} - \text{результат}),$$

де a - коефіцієнт винагороди;
 n - коефіцієнт додаткової винагороди;
 m - коефіцієнт штрафу.

Таким чином, в даний вимір додаються ще два параметри – додаткова винагорода за перевиконання заданого показника, а також можливість штрафувати за невиконання.

Для прикладу розглянемо спрощений приклад мотивації директора з виробництва. Для спрощення візьмемо тільки один запланований показник - збільшення обсягу виробництва на 10% з 400 одиниць до 440 одиниць. Премія за досягнення даного показника визначає в розмірі 20000 грн.

Згідно з наявними даними, за результатами роботи I кварталу обсяг випуску продукції підрозділів, підпорядкованих директору з виробництва, склав 432 одиниці.

В умовах використання однорівневого виміру премія виплачуватися не буде, так як обсяг виробництва збільшився тільки на 8%. При зваженому виміру кожен відсоток зміни обсягу оцінюється в 2000 грн. відповідно, премія складе 16000 гривень ($8 \cdot 2000$).

Умовно приймається, що при бальному вимірі збільшення виробництва від 1 до 5% оцінюється в 2 бала, від 5,1% до 8% - в 5 балів, від 8,1% до 9,9% - в 8 балів, 10% - в 9 балів (з додатком одного бала за кожний додатковий відсоток). В цьому випадку ціна одного бала дорівнюватиме 2000 грн. Відповідно, розрахунок премії керівнику - директору з виробництва в даному прикладі буде провадитися виходячи з 5 балів, тобто досягне 10000 грн.

Для визначення виміру по Вайцману скористаємося наступними параметрами: коефіцієнт винагороди - 2%; коефіцієнт штрафу 120%; коефіцієнт додаткового стимулювання 15%.

У зв'язку з тим, що результат, досягнутий виробничими підрозділами, менше встановленого плану, для визначення премії використовується формула з коефіцієнтом штрафу. В цих умовах величина премії складе 7040 гривень ($432 \cdot 2\% - 20\% \cdot (440 - 432)$). Важливо зазначити: якщо фактичне виконання нижче, ніж у попередньому місяці, винагорода не виплачується.

Для наочності, один з варіантів поведінки кривої винагороди представлений на рис.3.

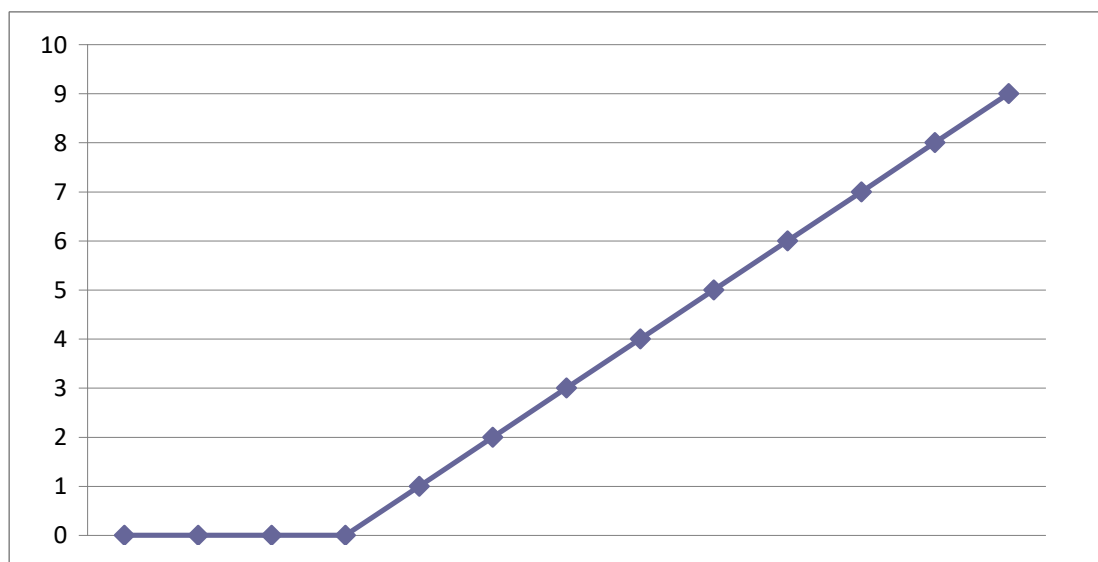


Рис. 3. Залежність премії від виконання плану по вимірюванню Вайцмана

Висновок. Методика визначення розміру преміальних виплат по вимірюванню Вайцмана є оптимальною, оскільки дозволяє власнику підприємства або особі, яка мотивує менеджера, встановлювати коефіцієнти таким чином, щоб завчасно врахувати ризики, пов'язані з можливістю помилок при формуванні планів, обумовлених нестійкістю кон'юнктури ринкового попиту.

Література

1. Галиця І.О. Потенціал інноваторів: механізми використання /І.О. Галиця. - Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2005. - 298 с.
2. Захарченко В.І. Організаційні зміни в українському бізнесі і нова економіка /В.І. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління, 2009. - Вип. 28. - С. 6-16.
3. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития /Л.Г. Мельник. - Сумы: Университетская книга, 2003. - 288 с.
4. Найденов В.С. Нормативные основы организации труда /В.С. Найденов, М.М. Зейфман. - К.: Техніка, 1987. - 125 с. Яковлев. - Харків: НТУ «ХП», 2007. - 356 с.

1. Galy`cya I.O. Potencial innovatoriv: mexanizmy` vy`kory`stannya /I.O. Galy`cya. - Odesa: IPREED NANU, 2005. - 298 s.
2. Zaharchenko V.I. Organizacijni zminy` v ukrayins`komu biznesi i nova

Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту Одеського національного політехнічного університету.

27.12.2014