

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УЗГОДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІ

- 8.1. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови.
- 8.2. Технологія розроблення показників преміювання.
- 8.3. Визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання.
- 8.4. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності.
- 8.5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців за основні результати діяльності.
- 8.6. Колективне преміювання працівників.
- 8.7. Преміювання на основі системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.
- 8.8. Бонусні програми: особливості застосування.
- 8.9. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура й мотиваційна роль.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ структуру та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві;
- ✓ особливості розроблення показників і умов преміювання працівників різних категорій і професійних груп;
- ✓ технологію визначення розмірів премій та устанавлення періодичності преміювання;
- ✓ підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;
- ✓ технологію розроблення основних положень щодо колективного преміювання працівників;
- ✓ особливості організації та переваги преміювання на основі системи управління ефективністю;
- ✓ методологію побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників;
- ✓ особливості застосування бонусних програм преміювання працівників;
- ✓ підходи до організації преміювання працівників за результатами роботи за рік;

уміти

- ✓ розробляти преміальне положення;
- ✓ розробляти умови та показники преміювання працівників різних категорій і професійних груп;
- ✓ розробляти шкалу розмірів премій залежно від рівня виконання показників преміювання;
- ✓ обґрунтовувати періодичність преміювання різних категорій персоналу;

- ✓ визначати підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;
- ✓ розробляти основні положення щодо колективного преміювання працівників;
- ✓ розробляти основні положення преміювання на основі системи управління ефективністю;
- ✓ використовувати принципові характеристики системи збалансованих показників під час розроблення преміального положення на підприємстві;
- ✓ розробляти основні положення щодо організації преміювання працівників за результатами роботи за рік.

8.1. ПРЕМІАЛЬНЕ ПОЛОЖЕННЯ: СТРУКТУРА, ВИМОГИ ДО ПОБУДОВИ

Поряд із проектуванням основної заробітної плати важливе значення має розроблення організаційно-економічного механізму узгодження заробітної плати з результативністю праці. Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати працівників з індивідуальними та колективними результатами праці є преміювання.

Термін *премія* (від лат. *praemium* — нагорода) використовується в різних сферах діяльності. У загальному розумінні премія — вид заохочення за особливі досягнення чи заслуги в певній сфері діяльності.

Як одна зі складових заробітної плати премія є основною формою матеріального заохочення працівників за високі кількісні та якісні результати праці. Премія є гнучкою, змінною частиною заробітної плати, яка дає змогу індивідуалізувати, диференціювати трудові доходи працівників залежно від колективних та індивідуальних результатів праці.

Премія — основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яка виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати.

На відміну від основної заробітної плати премія не є гарантованою виплатою, її розмір може суттєво варіюватися залежно від багатьох чинників і насамперед від результатів праці.

У разі коли *премії нараховуються в однаковому розмірі* (абсолютному чи у відсотках до основної заробітної плати) *усім працівникам незалежно від індивідуальних та (або) колективних результатів праці* або без урахування індивідуального внеску працівників у колективні результати, то таке преміювання не виконує свого основного призначення. Премії тоді перетворюються в гарантовану додаткову частину заробітної плати. Преміювання матиме очікуваний характер, не стимулюватиме до поліпшення індивідуальних результатів праці, не сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства загалом, що негативно впливатиме на його конкурентоспроможність. Такий підхід до преміювання викликатиме відчуття несправедливості в компетентних працівників, які докладають значних зусиль заради досягнення високих результатів праці. Це може стати суттєвим демотиваційним чинником для таких працівників, спричиняти невдоволення компенсаційною політикою підприємства й спонукати їх до пошуку нового місця роботи.

Основні положення щодо преміювання працівників розробляються роботодавцем або вповноваженим ним органом самостійно з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Ці положення узгоджуються з виборним органом первинної профспілкової організації та включаються до колективного договору та положення про оплату праці.

На підприємстві може розроблятися окремо *положення про преміювання працівників* (преміальне положення). У такому разі положення про преміювання включається як додаток до колективного договору та положення про оплату праці.

Роботодавець може надати право розробляти та затверджувати положення про преміювання працівників керівникам великих підрозділів: філіалів, департаментів, служб, цехів, відділів тощо.

Положення про преміювання має переглядатися під час укладення нового колективного договору. Це дасть змогу відкоригувати його відповідно до змін у стратегії та політиці підприємства, виробничій, фінансовій діяльності, зовнішньому середовищі і, зрештою, переконатись у доцільності стимулювання тих чи тих аспектів роботи.

До *основних елементів положення про преміювання* належать:

- цілі преміювання;
- категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню;
- показники преміювання з визначенням розмірів показників (чи шкали преміювання) в абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуються відповідні розміри премій;
- шкала та розміри премій за досягнення, виконання чи перевиконання показників преміювання;
- основні та додаткові умови преміювання;
- розміри зниження нарахованої премії в разі невиконання чи недодержання додаткових умов преміювання;
- порядок обліку показників і умов преміювання;
- періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди;
- підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій;
- джерела виплати премій.

Під час розроблення преміального положення можуть також визначатись інші додаткові умови, пов'язані з непередбачуваними обставинами, що можуть виникнути на підприємстві і які не залежатимуть від працівників.

У процесі формування основних положень щодо преміювання працівників треба додержуватися таких вимог:

- працівники мають володіти повною й достовірною інформацією про показники та умови преміювання та інші аспекти системи преміювання;
- працівники повинні бачити взаємозв'язок між колективними та (або) індивідуальними результатами та розміром премії, яку вони одержують;
- положення щодо преміювання працівників мають відповідати вимогам законодавства.

Головною *метою преміювання* має бути підвищення ефективності роботи підприємства на основі стимулювання трудової активності працівників.

Преміювання може запроваджуватися з метою:

— збільшення обсягів реалізації (за умов підвищення попиту на продукцію, роботи чи послуги);

— підвищення продуктивності праці;

— поліпшення якості продукції, робіт, надання послуг;

— зниження собівартості продукції через економію всіх видів витрат;

— поліпшення використання обладнання, машин, виробничих потужностей;

— забезпечення ритмічності в роботі тощо.

Цілі преміювання можуть установлюватися на короткий чи тривалий період. Преміювати можуть працівників для досягнення спеціальних цілей. Залежно від терміну та характеру поставлених цілей можуть застосовуватися такі системи преміювання: за основні результати діяльності, одноразове преміювання та спеціальні системи преміювання. Преміювання за основні результати діяльності називають *поточним*. При цьому премії виплачуються щомісяця чи щокварталу.

Джерелами виплати премій можуть бути фонд оплати праці, прибуток підприємства, кошти, одержані в результаті економії оборотних засобів, сировини, матеріалів, палива, енергії тощо.

8.2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ПРЕМІЮВАННЯ

Підставою для нарахування та виплати премії окремим працівникам чи колективу працівників є виконання ними (працівником за індивідуального преміювання, трудовим колективом за колективного преміювання) показників та умов преміювання. Показниками та (або) умовами преміювання можуть бути результати діяльності всього підприємства.

Під час розроблення показників і умов преміювання треба дотримуватися таких вимог.

Перша вимога. Потрібно розподілити «навантаження» між показниками та умовами преміювання. Умови преміювання можуть поділятися на основні та додаткові. Виконання основних і додаткових умов преміювання дає підстави для виплати премій. У разі невиконання основних умов премія не виплачується, у разі невиконання додаткових умов її розмір може бути зменшений, наприклад на 50 %, що має бути передбачено колективним договором і відповідними положеннями (про оплату праці, преміювання).

Конкретний розмір премії залежить від показників преміювання, їх рівня та динаміки. У разі невиконання показників преміювання премія не виплачується.

Показники та умови преміювання можуть бути *абсолютні* (виражені в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних одиницях виміру) та *відносні* (коефіцієнти, відсотки, індекси).

Показники та умови преміювання також можна поділити на кількісні та якісні. До *кількісних показників* належать: виконання чи перевиконання виробни-

чих завдань з випуску продукції, збільшення обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг), норм виробітку, продуктивності праці, прибутку тощо. *Якісні показники* можуть віддзеркалювати не тільки поліпшення якості продукції, робіт чи послуг (зниження рівня браку, зменшення кількості чи відсутність претензій, рекламаций від споживачів, збільшення індексу задоволення клієнтів тощо), а й позитивні зміни, що стосуються інших аспектів роботи підприємства. До таких показників належать: зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг), економія чи зниження втрат сировини, матеріалів, палива, енергії, інструменту та інших матеріальних цінностей та ін.

Залежно від кількості показників і умов преміювання вирізняють прості та складні системи преміювання. У разі коли встановлено один чи два показники преміювання або один показник і одна умова преміювання, то така система є *простою*. Прості системи зазвичай розробляють для робітників. *Складні системи* містять більше двох показників і умов преміювання. Такими системами охоплені керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці.

Преміювання може бути індивідуальним, колективним (груповим) або змішаним. За *індивідуального преміювання* працівників преміюють за показниками, що безпосередньо характеризують їхні результати роботи. За *колективного (групового) преміювання* премії нараховують колективу працівників (департаменту, відділу, бригаді тощо) за показниками, які характеризують результати роботи структурного підрозділу. Певний відсоток премії може нараховуватися за виконання працівниками індивідуальних показників і певний відсоток — за результатами роботи колективу. Такий підхід використовується за *змішаного або колективно-індивідуального преміювання*.

Друга вимога. Розроблення показників і умов преміювання має здійснюватися з урахуванням *основних цілей*, що стоять перед підприємством, завдань структурного підрозділу та конкретного працівника. Під час вибору показників преміювання слід зважати на проблеми, «вузькі» місця, що є на підприємстві.

Третя вимога. Досягнення, виконання, перевиконання визначених рівнів показників має залежати від *трудових зусиль* колективів структурних підрозділів або окремих працівників. За певні показники потрібно преміювати лише тих працівників, які можуть своїми зусиллями вплинути на підтримання вже досягнутих (прийнятних чи максимально високих) рівнів показників чи на дальше їх поліпшення. Якщо певна професійна група працівників не може вплинути на ситуацію в тій чи тій сфері діяльності, то не варто преміювати даних працівників за показниками цієї діяльності.

Система преміювання має викликати *матеріальну заінтересованість* працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності. У зв'язку з цим працівники повинні мати можливість та умови для досягнення, виконання й перевиконання встановлених показників.

Четверта вимога. Обов'язково потрібно передбачити *можливість обліку* рівнів досягнення, виконання та перевиконання показників і умов преміювання.

П'ята вимога. Показники та умови *не мають суперечити* одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не спричиняло погіршення інших. У разі коли потрібно стимулювати кількісні показники, треба визначити важелі, які б

не допускали зниження якості продукції (робіт, послуг). Такими важелями може бути встановлення відповідних умов преміювання. Наприклад, показник преміювання — перевиконання норм виробітку; умова — здавання продукції з першого подання чи відсутність рекламаций на продукцію від інших підрозділів підприємства або споживачів. І, навпаки, якщо встановлені якісні показники преміювання, то умови преміювання мають віддзеркалювати кількісні характеристики діяльності.

Шоста вимога. *Кількість показників і умов преміювання* має бути обмежена. Відповідно до досліджень інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не має перевищувати чотирьох. У разі збільшення кількості таких умов зростають затрати часу на прийняття рішень, підвищується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. За великої кількості показників і умов втрачається зв'язок системи преміювання з основними завданнями підприємства, відповідних структурних підрозділів і працівників, збільшується ймовірність їх невиконання, що негативно позначається на мотивації працівників.

Оптимальною вважається кількість показників і умов преміювання для робітників на рівні 2, керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців — на рівні 2—3, максимально допустимо — 4.

Сьома вимога. Під час розроблення основних положень щодо преміювання працівників потрібно визначити *вихідні розміри показників у абсолютних чи відносних (у відсотках) величинах, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій.*

Показники та умови преміювання можуть бути:

— орієнтовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийнятого, оптимального, допустимого) рівня, наприклад, виконання планових показників, забезпечення нормативного рівня, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

— спрямовані на поліпшення результатів діяльності (перевиконання планових показників, зростання (приріст) проти попереднього періоду або відповідного періоду минулого року, перевищення середнього за тривалий час показника на цьому підприємстві тощо).

Вихідні розміри показників, за які нараховуватимуть відповідні розміри премій, можуть бути диференційовані за такими рівнями:

- неприпустимий;
- низький;
- плановий;
- рівень лідерства.

Приклад. Для показника «обсяг реалізованої продукції» можуть бути встановлені такі вихідні розміри показників:

- неприпустимий рівень — менше ніж 430 тис. грн;
- низький рівень — 430—470 тис. грн;
- плановий рівень — 471—500 тис. грн;
- рівень лідерства — понад 500 тис. грн.

Під час проектування положення про преміювання працівників, доцільно скористатися *трирівневим принципом*, згідно з яким:

- на першому рівні нараховують премії за результатами діяльності всього підприємства;
- на другому рівні застосовують показники, які характеризують результати роботи відповідних структурних підрозділів;
- на третьому рівні використовують премії за виконання індивідуальних показників, що характеризують результати роботи окремих працівників.

8.3. ВИЗНАЧЕННЯ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ТА ВСТАНОВЛЕННЯ ПЕРІОДИЧНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ

Визначення розмірів премій

Шкала преміювання узгоджує розмір премії чи величину її підвищення та (або) зниження з виконанням (невиконанням) конкретних показників і умов.

Розміри премій можуть установлюватись у відсотках до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) або в абсолютному розмірі за досягнення, виконання чи перевиконання кожного показника. Премії можуть визначатись у відсотках до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) разом з надбавками і доплатами, що має бути регламентовано відповідними внутрішніми нормативними актами: колективним договором, положеннями про оплату праці та преміювання.

Розміри премій за різні показники мають визначатись з урахуванням впливу цих показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом. Тобто *розміри премій мають бути диференційовані за кожним його конкретним показником*.

Під час *визначення розмірів премій* крім впливу показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом потрібно враховувати:

- кількість показників преміювання;
- вихідні рівні показників;
- можливості дальшого поліпшення показників;
- «трудомісткість» одиниці досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника.

Під «трудомісткістю» розуміють кількість затрачених зусиль колективом чи окремим працівником для досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника. За всіх інших рівних умов більша частка премії має припадати на показник, досягнення, виконання чи перевиконання якого вимагає від колективу чи окремого працівника докладання більших трудових зусиль. Порівняння трудових зусиль, необхідних для досягнення, виконання чи перевиконання встановлених показників, має здійснюватися з використанням методу експертного оцінювання.

Приклад. Показниками преміювання керівників, професіоналів і фахівців визначено збільшення обсягів реалізованої продукції, зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції та підвищення прибутковості однієї акції. На преміювання заплановано 30 % фонду оплати праці за посадовими окладами. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення визначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Тоді 50 % усієї запланованої суми на преміювання має припадати на стимулювання виконання першого показника (збільшення обсягів реалізованої продукції); 30 % — на стимулювання другого показника (зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції) і 20 % — на стимулювання третього показника (підвищення прибутковості однієї акції).

Отже, розмір премії (у відсотках до посадового окладу) за збільшення обсягів реалізованої продукції дорівнює 15 % ($30 \cdot 0,5 = 15\%$); за зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції — 9 % ($30 \cdot 0,3 = 9\%$) і за підвищення прибутковості однієї акції — 6 % ($30 \cdot 0,2 = 6\%$).

Під час обґрунтування розмірів премій треба пам'ятати, що система преміювання не виконуватиме свого основного призначення (не мотивуватиме працівників до виконання встановлених показників преміювання), якщо премії надто низькі: заплановано на поточне преміювання менше від 10 % тарифних ставок (окладів, посадових окладів).

Варіанти встановлення розмірів премій

1. *Фіксований розмір премії* (у відсотках до тарифної ставки, окладу, посадового окладу) в разі досягнення (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників.

Приклад. За збільшення обсягів реалізованої продукції не менше ніж на 5 % — 15 % премії.

За зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції не менше ніж на 3 % — 9 % премії.

За підвищення прибутковості однієї акції не менше ніж на 3 % — 6 % премії.

2. *Мінімальний розмір премії за досягнення* (виконання) працівником чи трудовим колективом установлених (запланованих) показників та *підвищений розмір* — за перевиконання показників.

Приклад. За збільшення обсягів реалізованої продукції на 5 % — 5 % премії; більше ніж на 5 % — 15 % премії.

За зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції на 3 % — 3 % премії; більше ніж на 3 % — 9 % премії.

За підвищення прибутковості однієї акції на 3 % — 2 % премії; більше ніж на 3 % — 6 % премії.

3. *Шкала з прогресивним зростанням розмірів премій* за перевиконання встановлених показників преміювання.

Приклад шкали з прогресивним зростанням розмірів премій наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

ШКАЛА З ПРОГРЕСИВНИМ ЗРОСТАННЯМ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ

Показник	Збільшення обсягів реалізованої продукції щодо попереднього періоду			
	від 3 до 5 %	від 5,1 до 7 %	від 7,1 до 9 %	понад 9,1 %
Розмір премії, %	5	7	10	15

4. Шкала розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників. Цей варіант може застосовуватися, якщо показники преміювання мають однакову значущість для розв'язання основних завдань, що стоять перед певним підрозділом чи підприємством, та досягнення (виконання, перевиконання) встановлених рівнів показників вимагає від колективів чи окремих працівників однакових трудових зусиль.

Приклад шкали розмірів премій залежно від співвідношення рівнів виконання кількох показників наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД ОБСЯГІВ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИТРАТ НА 1 ГРН РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції щодо попереднього періоду	Збільшення обсягів реалізованої продукції щодо попереднього періоду			
	від 3 до 5 %	від 5,1 до 7 %	від 7,1 до 9 %	понад 9,1 %
від 2,1 до 2,5 %	5	10	15	20
від 2,6 до 3 %	10	15	20	25
понад 3,1 %	15	20	25	30

5. Коригування нарахованої премії за виконання основного показника залежно від рівня виконання одного чи кількох додаткових показників.

Приклад. Премія за виконання плану поставок продукції за укладеними договорами — 20 % посадового окладу. Шкалу коригування розміру премії залежно від розміру витрат на 1 грн реалізованої продукції наведено в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

ШКАЛА КОРИГУВАННЯ РОЗМІРУ ПРЕМІЇ ЗАЛЕЖНО ВІД РОЗМІРУ ВИТРАТ НА 1 ГРН РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Показник	Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції щодо попереднього періоду			
	від 1,5 до 2,0 %	від 2,1 до 2,5 %	від 2,6 до 3 %	понад 3,1 %
Коефіцієнт коригування	1,2	1,3	1,4	1,5

6. Виплата премії за кожен відсоток покращення показників. За такого підходу треба зазначити максимальний розмір премії, яка може виплачуватися за виконання кожного показника.

Приклад. За 1 % збільшення обсягів реалізованої продукції — 3 % премії, але не більше від 15 % посадового окладу (у разі якщо заплановано збільшити обсяги реалізованої продукції на 5 %).

За 1 % зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції — 3 % премії, але не більше від 9 % посадового окладу (у разі якщо заплановано знизити витрати на 1 грн реалізованої продукції на 3 %).

За 1 % підвищення прибутковості однієї акції — 2 % премії, але не більше від 6 % посадового окладу (у разі якщо заплановано підвищити прибутковість однієї акції на 3 %).

Чинна на підприємстві система преміювання може передбачати, що *в разі невиконання хоча б одного з показників преміювання* — перебування його на неприпустимому рівні — *премія не виплачується* незалежно від рівня виконання (перевиконання) решти показників.

Підставою для нарахування премії працівникам мають бути дані бухгалтерської та статистичної звітності, а також оперативного обліку показників і умов преміювання.

У разі виконання працівником (трудовим колективом) умов і показників преміювання, установлених колективним договором і чинними положеннями, якщо немає підстав для зниження розмірів чи позбавлення премій, роботодавець або вповноважений ним орган зобов'язаний виплатити працівникові премію.

До колективного договору та положення про оплату праці й преміювання персоналу разом з іншими положеннями можуть бути включені *підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій*.

У разі повернення підприємству продукції (товарів) від замовника (споживача) через її низьку якість працівники, винні у випуску такої продукції (товарів), можуть бути повністю або частково позбавлені премії за виконання показників та умов преміювання за ті місяці, коли ці факти сталися.

Працівники, винні у приписках та наданні недостовірної звітності, що призвело до збитків на підприємстві, також можуть позбавлятися права на одержання премії на термін до одного року з того розрахункового періоду, в якому ці порушення були виявлені.

Підставами для зниження розмірів чи позбавлення премій можуть бути невиконання чи неналежне виконання працівником посадових обов'язків (трудових функцій), несвоєчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства та інших організаційно-розпорядчих документів.

Варто позбавляти премії працівників, що вчинили прогул без поважних причин, а також за інші порушення трудової дисципліни (запізнення, поява на роботі у нетверезому стані тощо).

Працівники, винні в порушенні виробничих і технологічних інструкцій, вимог з техніки безпеки тощо можуть бути повністю або частково позбавлені премії за виконання показників та умов преміювання.

У разі притягнення працівників до адміністративної або кримінальної відповідальності вони можуть бути позбавлені премії повністю.

У разі якщо колективним договором, положенням про оплату праці та преміювання персоналу не передбачені ті чи ті підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій (скажімо, за порушення трудової дисципліни), то роботодавець не має права знижувати розмір чи позбавляти працівника премії.

Періодичність преміювання

Періодичність преміювання залежить від специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників, характеру показників преміювання, наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період. Для робітників рекомендується встановлювати щомісячну періодичність преміювання за основні результати діяльності. Така періодичність можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії працівників і позитивно впливатиме на їхню мотивацію.

Для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців варто встановлювати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки результати діяльності (виконання показників і умов) можна визначити на підставі квартальної звітності. Хоча залежно від специфіки підприємства та посади можна запроваджувати іншу періодичність преміювання цих категорій працівників. Наприклад, майстрів, начальників цехів, дільниць, бригад на промислових підприємствах, як і робітників, що працюють під їхнім керівництвом, варто преміювати щомісяця.

8.4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ЗА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

Показники та умови преміювання робітників мають ґрунтуватися на конкретних результатах їхньої праці. На *промислових підприємствах* показниками преміювання **робітників основного виробництва**, що характеризують результати їхньої праці, можуть бути:

— у разі *стимулювання поліпшення якості продукції, робіт, послуг*: підвищення сортності (марочності) продукції, збільшення рівня здавання продукції з першого подання; скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками відділу технічного контролю (*далі* — ВТК); зменшення кількості (відсутність) претензій (рекламацій на продукцію, роботи, послуги) від інших підрозділів підприємства або споживачів; зниження рівня браку проти попереднього періоду тощо;

— у разі *стимулювання зниження собівартості*: економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

— у разі *стимулювання освоєння нової техніки та прогресивної технології*: підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, коефіцієнта змінності роботи нових типів машин і обладнання; скорочення термінів освоєння нових технологій тощо.

Варіанти вибору показників і умов преміювання робітників, яких об'єднано в бригади, наведено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

**ПОКАЗНИКИ ТА УМОВИ ПРЕМІЮВАННЯ
РОБІТНИКІВ, ЯКИХ ОБ'ЄДНАНО В БРИГАДИ**

Варіант	Показник преміювання	Умови преміювання
1. Стимулювання зростання продуктивності праці	Зростання продуктивності праці, %	а) виконання плану з номенклатури продукції б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загальноживаних одиницях виміру
2. Стимулювання зростання обсягів виробництва	Зростання обсягів виробництва, %	а) виконання плану з номенклатури продукції б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загальноживаних одиницях виміру

Премія нараховується за виконання основного показника преміювання й у разі виконання умов преміювання. Розмір премії може диференціюватися залежно від рівня виконання (перевиконання) основного показника (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ
(КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Показник	Зростання продуктивності праці бригади, %				
	1	2	2,5	3	понад 3
Розмір премії, % до тарифної ставки	10	12	15	20	25

Крім основного, може встановлюватись і додатковий показник преміювання, у разі виконання (перевиконання) якого розмір премії за основний показник підвищується з використанням коефіцієнтів коригування. Основним показником зазвичай є виконання виробничих (нормованих) завдань, хоча можуть бути й інші техніко-економічні показники. Додатковими показниками можуть бути: коефіцієнт використання виробничих потужностей; коефіцієнт завантаження обладнання; показники, що характеризують рівень якості продукції (обсяг браку, відсоток здавання продукції з першого подання); собівартість, трудомісткість продукції; економія сировини, матеріалів, інструменту тощо.

Приклад. Шкалу диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) за виконання виробничих (нормованих) завдань залежно від виробітку та якості продукції (роботи) наведено в табл. 8.6.

Таблиця 8.6

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ (КОЛЕКТИВАМ БРИГАД)
ЗА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧИХ (НОРМОВАНИХ) ЗАВДАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ВИРОБІТКУ
І ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ (РОБОТИ), % до тарифної ставки**

Фактичний виробіток на одного робітника (шт., норма-год) у день проти її нормативного рівня (100)	Обсяг браку до всього обсягу випуску продукції, %				
	0,0—0,2	0,21—0,4	0,41—0,6	0,61—0,8	0,81—1,0
95	18	15	12	9	—
100	21	18	15	12	9
105	24	21	18	15	12
110	27	24	21	18	15
115	30	27	24	21	18

Рекомендується виплачувати премію основним робітникам незалежно від рівня виконання плану виробництва цехом або підприємством.

Для **робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва**, доцільно встановлювати показники преміювання, які безпосередньо характеризують поліпшення якості їхньої роботи:

- забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів;
- своєчасний ремонт і збільшення міжремонтних періодів експлуатації устаткування;
- скорочення витрат на ремонт і обслуговування устаткування;
- безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, усіма видами енергоносіїв тощо.

Обов'язковими умовами виплати премій робітникам, що зайняті обслуговуванням виробництва, має бути своєчасність і якість виконання відповідних завдань. У разі невиконання цих умов робітник позбавляється премії частково або повністю. Для допоміжних робітників основного виробництва умовою виплати премії також має бути виконання плану виробництва цехом; для робітників допоміжного персоналу спеціальних допоміжних цехів і виробництв (енергопостачальні, ремонтні, паросилові, транспортні тощо) — виконання плану виробництва підприємством.

Робітників-контролерів служби ВТК доцільно преміювати за показниками, що характеризують їхні зусилля стосовно поліпшення якості продукції незалежно від інших результатів роботи. До таких показників належать:

- виконання планових заходів щодо поліпшення якості та запобігання браку продукції (робіт, послуг);
- відсутність пропусків продукції з браком на наступні операції або за межі даної ділянки (цеху, підприємства);
- відсутність рекламаций з боку споживачів;
- скорочення випадків повернення продукції (вузлів, деталей) з наступних операцій, ділянок, цехів тощо.

На підприємствах різних видів економічної діяльності застосовують специфічні показники та умови преміювання робітників, відмінні від поширених на промислових підприємствах. Показники та умови преміювання робітників, що використовуються на підприємствах окремих видів економічної діяльності:

- у будівництві: додержання будівельних норм і правил; безаварійна робота; ефективне використання будівельних матеріалів тощо;
- на автомобільному транспорті: використання нормативної вантажності автомобілів; підвищення продуктивності використання вантажних автомобілів (тонно-кілометрів на годину); наднормативний (міжремонтний) пробіг автомобілів; понадпланова грошова виручка (на пасажирському транспорті) тощо;
- на залізничному транспорті: скорочення простоїв вагонів під завантаженням і розвантаженням; зменшення кількості кілометрів з незадовільною

оцінкою експлуатації порівняно з попереднім звітним періодом; поліпшення графіка руху потягів; додержання лімітів експлуатаційних витрат тощо;

— у сільському господарстві: підвищення врожайності та виходу товарної продукції; підвищення (проти норм) надоїв молока; перевиконання норм оранки та механізованого оброблення посівів; підвищення приросту тварин; збереження молодняка різних тварин і птахів; економія паливно-мастильних матеріалів та енергоресурсів тощо.

8.5. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ, ФАХІВЦІВ І ТЕХНІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЗА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

Показники та умови преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців різних функціональних груп можуть різнитися. Показники преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців визначаються відповідно до чинної на підприємстві системи оцінювання діяльності кожного функціонального та виробничого підрозділу.

Керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців основних (виробничих) підрозділів рекомендується преміювати відповідно до конкретних завдань, які стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних результатів роботи підприємства. Хоча не виключений варіант урахування підсумків роботи всього підприємства під час вибору показників і умов преміювання цієї категорії працівників (наприклад, використання їх як умов преміювання).

Показники преміювання мають стимулювати керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців основних (виробничих) підрозділів до досягнення необхідних (максимально високих, допустимих, прийнятних тощо) результатів роботи відповідних підрозділів:

- збільшення продуктивності праці;
- зниження собівартості продукції;
- поліпшення якості продукції (робіт, послуг);
- прискорення впровадження інноваційних технологій тощо.

Начальникам цехів та їх заступникам премія має виплачуватись у разі обов'язкового виконання завдань з номенклатури найважливіших видів продукції.

Керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців допоміжних підрозділів (цехів і дільниць на виробництві) та підрозділів непромислової групи підприємства рекомендується преміювати за показниками, що характеризують результати діяльності відповідних підрозділів, з урахуванням загальних результатів роботи підприємства.

Щодо *керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців функціональних підрозділів*, то можуть застосовуватися різноманітні підходи до вибору показників і умов преміювання. Від якості та ефективності виконання пра-

цівниками функціональних підрозділів покладених на них завдань і обов'язків залежать результати діяльності всього підприємства. У зв'язку з цим під час преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців функціональних підрозділів обов'язково потрібно враховувати загальні результати роботи підприємства. Поряд із цим варто також брати до уваги показники, що характеризують результати діяльності відповідних функціональних підрозділів.

Підприємства можуть застосовувати такі *варіанти розроблення показників і умов преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців функціональних підрозділів*:

— преміювання за показниками, які відбивають результати роботи відповідного підрозділу, з використанням як умов преміювання загальних результатів діяльності підприємства;

— преміювання за показниками, які характеризують загальні результати діяльності підприємства, з використанням як умов преміювання результатів роботи відповідного підрозділу;

— преміювання за показниками, що враховують результати роботи відповідного підрозділу та результати діяльності підприємства загалом.

3-поміж показників, які характеризують результати діяльності підприємства, треба виокремити:

— збільшення прибутковості (балансового/чистого прибутку загалом на підприємстві й у розрахунку на одного працівника чи акціонера);

— приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції;

— збільшення частки продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства);

— поліпшення показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства: збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, загального коефіцієнта покриття, показника загальної платоспроможності, коефіцієнта фінансової незалежності, зменшення співвідношення між позиковими та власними коштами підприємства;

— поліпшення якості продукції, робіт чи послуг (зниження рівня та втрат від браку, зменшення кількості чи відсутність рекламацій від споживачів, збільшення індексу задоволеності клієнтів тощо);

— підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства: збільшення частки експортної та сертифікованої продукції в загальних обсягах виробництва, зменшення співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства та конкурентів;

— поліпшення показників ефективності використання акціонерного капіталу підприємства: збільшення прибутковості однієї акції, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції тощо.

У табл. 8.7 наведено приклад *преміювання за показниками, які характеризують результати роботи відповідного підрозділу*. Умовами преміювання мають бути результати діяльності підприємства, як-от: виконання планового (розрахункового) рівня прибутковості та договірних зобов'язань щодо поставок продукції.

Таблиця 8.7

**ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ, ПРОФЕСІОНАЛІВ,
ФАХІВЦІВ І ТЕХНІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ОКРЕМИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ**

Найменування відділу	Показники преміювання
Відділ головного конструктора	1. Виконання плану підготовки виробництва й випуску нових виробів 2. Виконання встановленого завдання з підвищення технічного рівня виробів
Відділ головного технолога	1. Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів 2. Досягнення запланованого рівня продуктивності праці на підприємстві загалом
Відділ головного механіка	1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного та вантажопідйомного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану технологічного та вантажопідйомного обладнання
Відділ головного енергетика	1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану енергетичного обладнання
Виробничо-диспетчерський відділ	1. Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції 2. Додержання встановленого нормативу незавершеного виробництва на підприємстві загалом
Економічний відділ	1. Якісне розроблення та своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників) 2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції
Відділ організації праці та заробітної плати	1. Виконання плану-графіка перегляду чинних норм затрат праці 2. Виконання плану-графіка нормування нових технологічних процесів
Відділ збуту	1. Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції 2. Додержання нормативу залишків готової продукції на складі

Премія може нараховуватися на індивідуальну заробітну плату працівника (посадовий оклад чи посадовий оклад разом з надбавками та доплатами) або на фонд оплати праці за посадовими окладами колективу працівників: департаменту, цеху, служби, відділу, сектору, лабораторії тощо.

8.6. КОЛЕКТИВНЕ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Під час запровадження колективного преміювання премія нараховується колективу працівників (бригаді, підрозділу) за результатами його діяльності (показниками преміювання). У разі нарахування премії колективу мають бути розроблені правила її розподілу між працівниками. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок (окладів, посадових окладів), відпрацьованого кожним працівником часу та трудового внеску в колективні результати.

Практикою опрацьовані різні підходи до визначення особистого внеску членів трудового колективу на основі розрахунку коефіцієнтів трудової участі (КТУ).

Фактичний (індивідуальний) КТУ визначається за формулою

$$КТУ = K_6 + \sum_{i=1}^n K_n + \sum_{i=1}^m K_3, \quad (8.1)$$

де K_6 — базовий рівень КТУ;

K_n — значення показників, що підвищують коефіцієнт;

K_3 — значення показників, що знижують коефіцієнт;

n — кількість показників, що підвищують коефіцієнт;

m — кількість показників, що знижують коефіцієнт.

Базовий рівень КТУ зазвичай дорівнює 1, хоча не виключений варіант його диференціації за категоріями та професійними групами працівників.

Для визначення індивідуального КТУ мають бути розроблені показники підвищення та зниження його з урахуванням специфіки діяльності конкретного колективу.

Показниками підвищення базових рівнів КТУ робітників можуть бути:

— високий рівень виконання виробничих завдань;

— дотримання нормативів або підвищення якості продукції;

— виконання робіт за суміжними професіями або за тимчасово відсутніх робітників;

— висока професійна майстерність;

— економне використання сировини, матеріалів, інструменту, енергії тощо;

— використання передових методів праці;

— робота на нових робочих місцях (операціях);

— допомога іншим робітникам та ін.

Перелік *показників зниження базових рівнів КТУ робітників* може містити:

— невиконання виробничих завдань;

— недотримання нормативів щодо якості продукції;

— витрати сировини, матеріалів, інструменту тощо понад установлені норми;

— недотримання технологічного процесу, чинних стандартів, порушення правил техніки безпеки, експлуатації обладнання, створення аварійної ситуації;

— невиконання розпоряджень бригадира, майстра;

— запізнення на роботу та передчасне її залишення та ін.

Щодо *керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, то показниками оцінювання особистого трудового внеску* цих категорій працівників можуть бути:

— обсяг і складність завдань та обов'язків;

— якість і своєчасність виконання завдань та обов'язків;

— інтенсивність праці;

— рівень організації праці;

— активність та ініціативність;

— наставництво;

— прагнення до професійного зростання, упровадження інновацій;

— виконавча й трудова дисципліна тощо.

Приклад. Розподіл колективної премії між працівниками відділу збуту з використанням КТУ. Вихідні дані: розмір нарахованої колективу премії становить 30 % суми посадових окладів; сума посадових окладів працівників відділу — 33 200 грн; загальна сума нарахованої колективу премії — $33\,200 \text{ грн} \times 0,3 = 9960 \text{ грн}$. Розподіл колективної премії наведено в табл. 8.8.

Таблиця 8.8

РОЗПОДІЛ КОЛЕКТИВНОЇ ПРЕМІЇ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ ВІДДІЛУ ЗБУТУ

Посада, прізвище, ім'я, по батькові	Посадовий оклад, грн	Відпрацьовано днів у місяці	КТУ	Посадовий оклад за відпрацьовані дні	Приведений оклад		Розмір премії	
					грн (ст.4×ст.5)	Питома вага в загальній сумі приведених окладів	грн (9960× ст.7)	у відсотках до посадового окладу (ст. 8×100/ст. 2)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Момотенко М. М.	7400	22	1,3	7400	9620	0,26	2589,6	35
Коваленко С. І.	6600	22	1,4	6600	9240	0,25	2490	38
Козир Н. В.	5600	17	0,9	4327,27	3894,54	0,11	1095,6	20
Мороз З. К.	4800	22	1,1	4800	5280	0,14	1394,4	29
Хоменко Н. І.	4800	20	1,0	4363,64	4363,64	0,12	1195,2	25
Борисенко В. І.	4000	22	1,1	4000	4400	0,12	1195,2	30
Усього	33200	—	—	—	36798,18	1	9960	—

Якщо колектив підрозділу виконує всі передбачені роботи меншою чисельністю працівників, частка колективної премії, яка припадає на посадовий оклад вакантної посади, має розподілятися між членами цього підрозділу.

8.7. ПРЕМІЮВАННЯ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Організація преміювання працівників на підприємстві може здійснюватися з використанням інструментів системи управління ефективністю та системи збалансованих показників.

Преміювання на основі системи управління ефективністю

Матеріальна мотивація персоналу підприємства у формі преміювання — одна з ключових у системі Performance Management¹ (далі — система управління

¹ Performance Management — управління ефективністю — система, що орієнтована на підвищення результативності діяльності компанії. Нерідко перекладається та використовується під назвою — управління результативністю.

ефективністю). Розробниками цієї системи є відомі фахівці в галузі мотивації персоналу: М. Армстронг, П. Чінгос, С. Гроссман та інші.

Основними компонентами системи управління ефективністю є:

— планування діяльності підприємства та його структурних підрозділів;
— декомпозиція цілей: визначення цілей підрозділів і конкретних працівників на основі цілей підприємства;

— узгодження винагород (премій) з досягненням поставлених цілей;

— допомога керівників підлеглим працівникам у досягненні цілей;

— аналіз результатів діяльності працівників, коригування поставлених цілей¹.

Преміювання на основі системи управління результативністю дає змогу підприємству:

— орієнтувати працівника на досягнення чітко визначених результатів праці;

— підвищити справедливість оплати праці за рахунок оцінювання внеску працівників у результативність діяльності підприємства та забезпечення високого ступеня залежності оцінки цього внеску та винагороди, що отримують працівники;

— забезпечити прозорість системи оплати праці, оскільки працівники розуміють, яку винагороду вони можуть отримати за досягнення тих чи тих результатів;

— збалансувати колективні та індивідуальні інтереси за рахунок розроблення показників, що характеризують індивідуальні та колективні результати (відділу, цеху або підприємства загалом);

— узгодити потреби та інтереси працівника в матеріальній винагороді згідно з досягнутими результатами й підприємства в досягненні працівником відповідних цілей.

Характерною особливістю системи управління ефективністю є декомпозиція, або «каскадування», цілей з верхнього до нижнього рівня. Цілі розробляються за ланцюгом: цілі підприємства — цілі підрозділу — цілі відділу — цілі працівника. Конкретні показники, що характеризують досягнення зазначених цілей у системі управління результативністю, отримали назву КРІ (Key Performance Indicators). Український варіант цього терміну — ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД).

Наведемо етапи розроблення основних складових системи преміювання на основі системи управління ефективністю.

1. *Визначення посадових осіб (працівників), які будуть охоплені цією системою преміювання.*

Системою преміювання можуть бути охоплені всі категорії та професійні групи працівників (окрім працівників, які виконують найпростіші роботи) або ж лише посадові особи, які прямо (безпосередньо) впливають на досягнення підприємством поставлених цілей.

¹ Технологія застосування системи управління ефективністю докладно виписана в розробках прикладного характеру (див., наприклад: Разработка КРІ в компании // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 5). У цьому підрозділі розглядаються лише ті складові цієї системи, які безпосередньо стосуються визначення винагород (премій).

2. Формулювання цілей.

Під час визначення цілей слід пам'ятати, що вони мають бути:

- специфічними для підприємства/підрозділу/працівника;
- мати вимірник;
- досяжними, реальними;
- орієнтованими на результат;
- з чіткими термінами досягнення.

У процесі розроблення цілей потрібно забезпечити їх декомпозицію від рівня підприємства загалом до рівня відокремлених підрозділів, відділів, працівників.

Усі цілі можна поділити на такі групи:

- загальнокорпоративні (поставлені перед підприємством, організацією);
- колективні (поставлені перед департаментом, підрозділом, службою, відділом тощо);
- індивідуальні (поставлені перед конкретним працівником).

Варто зазначити, що *кількість цілей має бути обмеженою*. Оптимальна кількість цілей (ключових показників ефективності) так само, як і показників преміювання — 3—4.

Під час формулювання цілей потрібно також пам'ятати, що цілі мають бути *збалансованими*: орієнтувати працівника не лише на досягнення фінансових показників, а й на ефективне виконання процесів і процедур, забезпечення хороших взаємовідносин з клієнтами, професійне зростання.

Необхідно також взяти до уваги *період, на який здійснюється постановка цілей*. Періодичність постановки цілей насамперед залежить від категорії працівників підприємства (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

ПЕРІОДИЧНІСТЬ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ ЗАЛЕЖНО ВІД КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ¹

Категорії працівників	Період постановки цілей
Керівники вищого рівня управління, керівники ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат	Півроку, рік
Працівники основних підрозділів, які створюють основний бізнес-результат	Місяць, квартал
Працівники функціональних підрозділів	Квартал, півроку
Працівники, які не впливають на бізнес-процеси підприємства й не охоплені системою управління ефективністю	Відсутній

3. Визначення впливу загальнокорпоративних, колективних та індивідуальних цілей на винагороду працівника.

Залежно від специфіки підприємства, корпоративної культури, необхідності стимулювання колективних результатів, формування відчуття причетності до справ підприємства винагорода працівників може залежати від рівня досягнення:

¹ Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 87.

- лише індивідуальних цілей;
- індивідуальних і колективних цілей;
- індивідуальних, колективних і загальнокорпоративних цілей;
- індивідуальних і загальнокорпоративних цілей.

Розмір премії першого керівника може залежати лише від рівня досягнення загальнокорпоративних цілей.

Якщо винагорода певних посадових осіб залежить не лише від рівня досягнення індивідуальних цілей, потрібно встановити співвідношення впливу рівня досягнення відповідних цілей на розмір винагороди (премії) працівників. Приміром, 40 % винагороди залежить від рівня досягнення колективних цілей і 60 % — від рівня досягнення індивідуальних цілей або 30 % винагороди залежить від рівня досягнення загальнокорпоративних цілей, 30 % — колективних цілей і 40 % — індивідуальних цілей.

4. Розроблення ключових показників ефективності (КПЕ).

Рекомендуємо для однієї цілі визначати один показник, який характеризує міру досягнення працівником (колективом) поставленої цілі. Дана рекомендація впливає з попередньо зроблених рекомендацій щодо оптимальної кількості цілей. У разі, якщо для кожної цілі сформулюємо, приміром, по два ключові показники ефективності, загальна кількість показників дорівнюватиме 6—8.

Ключові показники ефективності мають бути специфічними для кожної категорії та професійної групи працівників. Під час розроблення КПЕ треба також пам'ятати, що співробітник повинен мати можливість впливати своїми діями на рівень досягнення відповідних показників.

Приклад загальнокорпоративних цілей та КПЕ наведено в табл. 8.10.

Таблиця 8.10

ПРИКЛАД ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ ТА КПЕ ¹

Загальнокорпоративні цілі	Загальнокорпоративні КПЕ
Збільшити вартість бізнесу	EBITDA — Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації)
	ROACE — Return on average capital employed (рентабельність капіталу); характеризує співвідношення прибутку та капіталу (акціонерного та позикового), що використовується для отримання прибутку
Максимізувати вартість наявних активів	FCF (вільний грошовий потік, рух грошових коштів компанії щодо основної та інвестиційної діяльності за період)

¹ Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособ. / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 64.

Приклади ключових показників ефективності (КПЕ) для окремих посад керівників вищого рівня управління наведено в табл. 8.11.

Таблиця 8.11

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОКРЕМИХ КЕРІВНИХ ПОСАД

Найменування посади	Ключові показники ефективності (діяльності)
Фінансовий директор	ЕВІТДА, економія бюджету витрат компанії, розмір запозичених коштів, співвідношення боргу і ЕВІТДА, сума штрафів з боку контролюючих органів
Директор з маркетингу	Дохід від основної діяльності, обсяги продажу постійним клієнтам, індекс задоволення клієнтів, частка ринку, темпи росту частки ринку, індекс бренду компанії
Директор з виробництва	Рівень бракованої продукції, кількість поверненої продукції, час простою обладнання, використання потужностей, виконання плану з виробництва
Директор з персоналу	Плинність персоналу, індекс задоволеності працівників, відсутність зауважень за результатами кадрового аудиту, дотримання термінів заповнення вакантних посад, ефективність навчання персоналу
Заступник директора з логістики	Вартість перевезень, дотримання планової величини запасів, тривалість простоїв через відсутність поставок, індекс задоволеності клієнтів, вартість втрат у процесі зберігання/перевезень
Заступник директора з інформаційних технологій	Термін реалізації ІТ-проектів, ефективність вкладень в ІТ-проекти, індекс задоволеності клієнтів, економія бюджету ІТ-витрат

5. Визначення значущості (вагомості) кожної цілі.

Чим важливіша та складніша ціль, тим вона вагоміша. Під час визначення значущості (вагомості) кожної цілі варто звернути увагу на таке: у разі, якщо коефіцієнт вагомості цілі встановлено в розмірі меншому, ніж 10 %, то це означає, що вона визнається незначущою. До того ж розмір премії за досягнення цілі й виконання відповідного показника буде надзвичайно малим.

Приклад цілей і показників для посади комерційного директора наведено в табл. 8.12.

Таблиця 8.12

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КПЕ ТА ЇХ ВАГОМІСТЬ ДЛЯ ПОСАДИ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Питома вага (значущість), %
1 Підвищити імідж компанії	Рейтинг компанії, балів	30
2 Розширити ринок збуту	Обсяги продажу новим клієнтам, тис. грн	30
3 Знизити рівень дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість, тис. грн	25
4 Скоротити час виконання замовлень	Час виконання одного замовлення, хв.	15

6. Установлення планового рівня досягнення показників за кожним КПЕ.

Числові значення КПЕ повинні характеризувати ступінь досягнення тим чи іншим працівником поставлених цілей. При цьому необхідно враховувати динаміку показників за попередні періоди часу, щоб, з одного боку, визначені планові рівні показників були досяжними, а з другого — їх досягнення вимагало докладання працівником певних зусиль.

7. Визначення планового розміру премії.

Розмір премії встановлюється у відсотках до основної заробітної плати й може диференціюватися залежно від категорії персоналу, посади та професії працівника, а також рівня ієрархії для керівників.

Приміром, у міжнародній практиці прийнято, що вищою є посада й ширшим коло повноважень керівника, то більшу частку від основної заробітної плати має становити премія. Для генерального директора розмір премії може сягати 100 % основної заробітної плати. Розмір премії керівників нижчого рівня зазвичай дорівнює 50—75 %, але може бути й меншим¹.

8. Розроблення способу розрахунку виконання встановлених КПЕ та розміру премії.

9. Моніторинг і коригування системи преміювання на основі системи управління ефективністю.

Можна виокремити кілька підходів до визначення результативності працівника та розрахунку розміру премії.

Перший підхід. Результативність розраховується за кожною ціллю.

Приклад розрахунку результативності для директора з персоналу наведено в табл. 8.13.

Таблиця 8.13

**ОСНОВНІ ЦІЛІ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДИРЕКТОРА З ПЕРСОНАЛУ**

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	План	Факт	Результативність, %
1 Знизити плинність персоналу	Коефіцієнт плинності, %	50	8	7	57,1
2 Підвищити якість підбору персоналу	Відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін, %	30	100	90	27
3 Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом	Відсоток керівних посад, заповнених працівниками, які перебували в кадровому резерві, %	20	80	90	22,5
Усього					106,6

¹ Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособ. / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010. — С. 56—57.

Результативність за цілями «Підвищити якість підбору персоналу» і «Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом» визначається за формулою

$$P_i = Z_i \times \frac{\Phi_i}{\Pi_i}, \quad (8.2)$$

де P_i — результативність, що характеризує досягнення i -тої цілі;

Z_i — значущість i -тої цілі;

Φ_i, Π_i — відповідно фактичні й планові значення показників за i -тою ціллю.

Результативність за ціллю «Знизити плинність персоналу» розраховується за формулою

$$P_i = Z_i \times \frac{\Pi_i}{\Phi_i}. \quad (8.3)$$

За даними табл. 8.13 результативність директора з персоналу становить 106,6 %.

Важливою складовою процедури визначення розміру премії є встановлення залежності розміру премії від загального показника результативності.

Приклад залежності розміру премії від загального показника результативності наведено в табл. 8.14.

Таблиця 8.14

ЗАЛЕЖНІСТЬ РОЗМІРУ ПРЕМІЇ ВІД ЗАГАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

	Значення показника результативності, %			
	менше 95 %	95—99 %	100—105 %	понад 105 %
Розмір премії, % до посадового окладу	0	10	30	40

У нашому прикладі при результативності 106,6 % розмір премії директора з персоналу становитиме 40 % посадового окладу.

Слід узяти до уваги те, що в табл. 8.14 нижнє значення результативності, за якого виплачуються премії, становить 95 %. Саме такий відсоток результативності має бути мінімально допустимим для виплати премії для того, щоб стимулювати працівників виконувати ключові показники та досягати поставлених цілей.

Другий підхід. За цього підходу для кожного показника ефективності встановлюються планові їх значення для різних рівнів досягнень: неприпустимого, низького, планового та рівня лідерства. Для кожного рівня встановлюються розміри премій у відсотках до посадового окладу. Наприклад, у разі неприпустимого рівня премія не виплачується; низького — розмір премії становить 10 %; планового — 30 % і рівня лідерства — 40 %.

Після отримання фактичних значень ключових показників ефективності розраховуються розміри премій з урахуванням фактичного й планового значення КПЕ, вагомості (значущості) показника та запланованого розміру премії.

Фактичний розмір премії за кожним показником ефективності залежно від рівня досягнень (P_i) розраховується за формулою

$$P_i = P_o \times \frac{P_{пл}}{100} \times Z_i, \quad (8.4)$$

де P_o — розмір посадового окладу, грн;

$P_{пл}$ — запланований розмір премії залежно від рівня досягнення показника, %;

Z_i — значущість i -го показника, частка.

Приклад. Дані для розрахунку розміру премії директора з персоналу за досягнення поставлених цілей наведено в табл. 8.15. Посадовий оклад директора з персоналу складає 8000 грн.

Таблиця 8.15

ОСНОВНІ ЦІЛІ, КПЕ І РОЗМІРИ ПРЕМІЇ ДИРЕКТОРА З ПЕРСОНАЛУ

Основні цілі	КПЕ	Значущість		Відсоток премії залежно від рівнів досягнення				Фактичне значення КПЕ	Розмір премії, грн
		%	частка	0	10	30	40		
				неприпустимий рівень	низький рівень	плановий рівень	рівень лідерства		
1 Знизити плинність персоналу	Коефіцієнт плинності, %	50	0,5	понад 10	від 8,1 до 10	від 6 до 8	менше 6	7	1200
2 Підвищити якість підбору персоналу	Відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін, %	30	0,3	менше 90	від 90 до 94	від 95 до 99	100	90	240
3 Підвищити ефективність роботи з кадровим резервом	Відсоток керівних посад, заповнених працівниками, які перебували в кадровому резерві, %	20	0,2	менше 75	від 75 до 79	від 80 до 85	понад 85	90	640
Усього									2080

Наприклад, коефіцієнт плинності фактично становив 7 %, що відповідає плановому рівню досягнень, тому розмір премії дорівнює: $8000 \times \frac{30}{100} \times 0,5 = 1200$ грн.

Запровадження преміювання на основі системи управління ефективністю дасть змогу орієнтувати працівника на досягнення чітко визначених результатів праці, підвищити справедливість оплати праці за рахунок оцінювання внеску працівників у результати діяльності підприємства та забезпечення залежності оцінки цього внеску та винагороди, яку отримують працівники, забезпечити

прозорість системи оплати праці, збалансувати колективні та індивідуальні інтереси. Це, своєю чергою, сприятиме посиленню мотивації та лояльності працівників до підприємства.

Преміювання на основі системи збалансованих показників

Система збалансованих показників (СЗП) є інструментом стратегічного й оперативного управління, який дає змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та діяльністю працівників на кожному рівні управління.

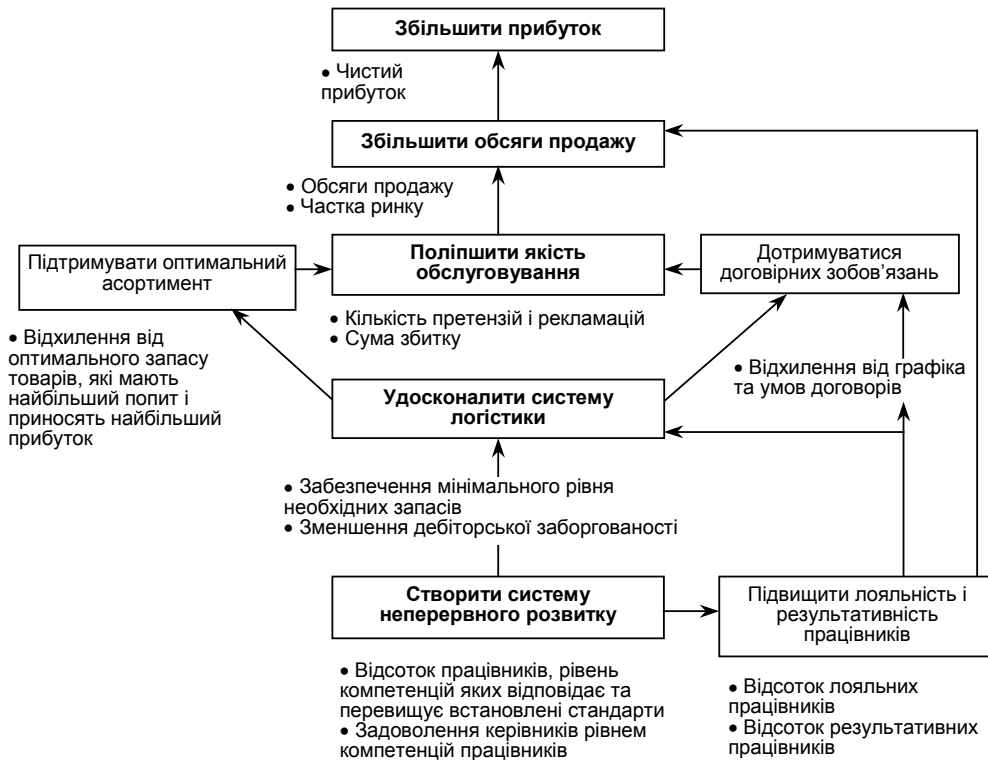
Цілі підприємства, підрозділів і конкретних працівників формулюються за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників наведено на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників

Преміювання за результатами діяльності на основі СЗП дає змогу зосередити увагу персоналу на головних показниках і є засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Приклад стратегічної карти торговельної компанії наведено на рис. 8.2.

Рис. 8.2. Приклад стратегічної карти торговельної компанії¹

Показники преміювання мають розроблятися на основі визначених цілей за всіма складовими.

Приклад. Показники преміювання керівника відділу збуту:

- фінансовий показник — збільшення обсягів продажу;
- клієнтський показник — зменшення кількості претензій і рекламаций;
- показник внутрішніх процесів — зменшення дебіторської заборгованості;
- показник навчання та зростання — виконання індивідуального плану навчання й підвищення кваліфікації.

Показники преміювання завідувача складом відповідно:

- фінансовий показник — зменшення відсотка втрат (списання продукції зі складу з вини працівників складу);
- клієнтський показник — зменшення кількості рекламаций з боку клієнтів (недовантаження продукції, невідповідність асортименту);
- показник внутрішніх процесів — зменшення кількості зауважень щодо супроводжувальних документів;
- показник навчання та зростання — виконання індивідуального плану навчання й підвищення кваліфікації.

¹ Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 68.

Під час розроблення та запровадження СЗП варто *відстежувати причинно-наслідкові зв'язки між показниками різних складових*. Треба також дати відповідь на запитання: за які кошти виплачуватиметься премія за умов невиконання фінансових показників? Якщо премія не виплачується в разі досягнення нефінансових показників, то працівники будуть демотивовані і втратять довіру до СЗП. У зв'язку з цим певні обмеження (допустимі значення фінансових показників, за умови невиконання яких премія не виплачується) варто встановлювати на початку розроблення СЗП та інформувати про це працівників.

Треба зазначити, що процес удосконалення та коригування СЗП неперервний, тому відповідні зміни необхідно робити згідно зі змінами у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

8.8. БОНУСНІ ПРОГРАМИ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ

На практиці набули поширення бонусні програми заохочення.

Бонус — додаткова винагорода, що виплачується за підсумками роботи за певний проміжок часу (зазвичай календарний рік) або за підсумками окремої роботи (етапу роботи), виконання умов договору, проекту тощо. Бонуси, як і премії, спрямовані на посилення заінтересованості працівників і структурних підрозділів у досягненні відповідних показників.

Особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування й виплати премій за поточні результати праці:

— бонуси зазвичай нараховуються та виплачуються за результатами роботи за рік, періодичність поточного преміювання — щокварталу або щомісяця;

— конкретний розмір бонусів, як і премій, залежить від низки чинників, насамперед від виконання показників, проте розміри бонусів більші, ніж премій;

— бонуси розраховуються у відсотках від обсягу реалізованої продукції (товару, послуг), прибутку, маржі тощо, розмір премії за поточні результати, зазвичай, визначається у відсотках до тарифної ставки, посадового окладу чи в абсолютному розмірі;

— бонусні програми використовують для окремих категорій персоналу: керівників і насамперед керівників вищого рівня управління, та працівників, зайнятих продажем продукції (послуг), хоч бонуси можуть виплачуватися й іншим категоріям персоналу; преміювання за поточні результати праці застосовується для всіх категорій персоналу;

— бонусні програми набули поширення в торговельних, страхових компаніях, у банківській сфері; традиційне преміювання за поточні результати, зокрема з використанням сучасних підходів, використовується на підприємствах усіх організаційно-правових форм і сфер діяльності.

Основні складові бонусних програм:

— показники, за які нараховуються відповідні бонуси;

— шкала та розміри бонусів;

— порядок обліку показників;

— періодичність, терміни нарахування та виплати бонусів тощо.

Усі положення щодо використання бонусних програм мають бути викладені в колективному договорі, положенні про оплату праці, трудових договорах (контрактах).

8.9. ОДНОРАЗОВІ ПРЕМІЇ ТА ВИНАГОРОДИ: ПРИЗНАЧЕННЯ, СТРУКТУРА Й МОТИВАЦІЙНА РОЛЬ

Важливою компонентою матеріальної мотивації працівників є *одноразові премії та винагороди*, зокрема премії за підсумками (результатами) роботи працівників підприємства за рік. Особливість преміювання працівників за результатами роботи за рік полягає в тому, що розмір таких премій має узгоджуватися не тільки з індивідуальними результатами працівників, а й з кінцевими результатами роботи підприємства.

Порядок та умови преміювання працівників мають бути викладені в колективному договорі, положенні про оплату праці та (або) у спеціальному положенні — про преміювання працівників за результатами роботи за рік. Премія за підсумками роботи за рік виплачується на підставі наказу керівника підприємства, в якому зазначаються розміри премій працівників, які мають право на її отримання.

У повному розмірі річна премія виплачується працівникам, які *відпрацювали на підприємстві повний календарний рік*. Стаж роботи, який дає право працівникові на отримання річної премії, визначається станом на 31 число грудня місяця звітного року, за результатами якого нараховується премія. Працівники, які відпрацювали на підприємстві повний календарний рік, за результатами якого нараховуються премії, але звільнені до часу виплати винагороди, мають право на отримання річної премії. Скажімо, премія виплачується в лютому, а працівник звільнився в січні наступного за звітним роком, за підсумками якого виплачується премія.

Колективним договором та (або) положенням про оплату праці може бути передбачена виплата річних премій окремим категоріям працівників, які не пропрацювали повного календарного року на підприємстві. Зазвичай до таких категорії належать працівники:

— звільнені з роботи у зв'язку зі скороченням чисельності або штату працівників, призовом на військову службу або направленням на альтернативну (невійськову) службу, виходом на пенсію, вступом до вищого навчального закладу за направленням підприємства, переходом на виборну посаду;

— повернені на роботу на підприємство у зв'язку із закінченням військової чи альтернативної (невійськової) служби, закінченням вищого навчального закладу в разі навчання працівника за направленням підприємства;

— які перебувають у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та ін.

Розмір премій таким працівникам, а також працівникам, прийнятим на роботу впродовж робочого року, за який виплачується премія, визначається пропорційно відпрацьованому часу. Коефіцієнт коригування премії може встановлю-

ватися діленням кількості відпрацьованих працівником робочих днів у звітному році на річну норму робочого часу в цьому році.

Нормативними актами підприємства може бути встановлено, що працівникам, звільненим за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до кінця календарного року, премія не виплачується.

На підприємствах набули поширення різні *схеми визначення розміру щорічних премій*. Найпростіший підхід — виплата премій у формі *тринадцятої заробітної плати*. За цього підходу премії нараховують усім працівникам у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок) без або з урахуванням установлених надбавок і доплат. При цьому результати праці працівників і діяльності підприємства загалом не враховуються. Єдиним чинником диференціації таких премій є складність виконуваних обов'язків (робіт), оскільки розмір премії залежить лише від посади, яку обіймає працівник (роботи, що виконує). У разі врахування надбавок за професійну майстерність і високі результати праці враховуватимуться особисті досягнення працівників за попередні періоди роботи.

Річні премії можуть установлюватись і в абсолютному розмірі. За такого підходу розмір премії також має диференціюватися залежно від посади, яку обіймає (функцій, що виконує) працівник.

За своєю економічною природою та призначенням така винагорода не є премією, оскільки немає зв'язку з результатами трудової діяльності працівників і підприємства загалом. За змістом така винагорода є додатковою заохочувальною виплатою.

У методичному плані підхід до виплати річних премій у формі тринадцятої заробітної плати найпростіший, не потребує додаткових трудових зусиль для обліку показників, за результатами яких мають виплачуватися премії, проведення додаткових розрахунків для нарахування премій працівникам. Крім того, будь-яка матеріальна винагорода позитивно впливатиме на мотивацію персоналу, особливо за умов низького рівня трудових доходів більшості найманих працівників.

Разом з цим такий підхід до виплати одноразових премій не стимулює працівників до поліпшення як індивідуальних, так і колективних результатів діяльності та є демотиваційним чинником для працівників, які докладають значних зусиль і досягають високих показників.

Крім того, коли немає механізму узгодження щорічних премій з результатами діяльності підприємства, керівники змушені виплачувати працівникам передбачені колективним договором премії навіть за умов невиконання планових показників, погіршення результатів діяльності підприємства чи його фінансово-економічної нестабільності. Відмова від виплати таких премій може розцінюватись як порушення умов колективного договору.

Утім, попри низку недоліків преміювання у формі тринадцятої заробітної плати саме цей підхід поширений в управлінській практиці багатьох вітчизняних підприємств, зокрема підприємств бюджетного сектору економіки.

Розмір щорічних премій [нарахованих у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок)] може диференціюватися залежно від стажу роботи працівника на підприємстві.

Приклад шкали диференціації розмірів щорічних премій залежно від стажу роботи працівників на підприємстві наведено в табл. 8.16.

Таблиця 8.16

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ЩОРІЧНИХ ПРЕМІЙ
ЗАЛЕЖНО ВІД СТАЖУ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Стаж роботи, років	Коефіцієнт коригування розміру премії
До 3	1,0
Від 3 до 5	1,25
Від 5 до 8	1,5
Від 8 до 12	1,75
Від 12 до 16	2,0
Від 16 до 20	2,25
Понад 20	2,5

Такий підхід до виплати щорічних премій дає змогу закріпити працівників на підприємстві. Коригування різних виплат залежно від стажу роботи актуальне для підприємств з високою плинністю персоналу. Водночас диференціація щорічних винагород залежно від посади, яку обіймає працівник (роботи, що виконує), та стажу роботи не усуває недоліків, притаманних попередньому підходу до виплати премій.

Щорічні премії можуть виплачуватися *виходячи із середньомісячної заробітної плати*. Середньомісячна заробітна плата для визначення розміру премії обчислюється:

- для працівників, які відпрацювали на підприємстві повний календарний рік, — виходячи з виплат за 12 місяців роботи відповідного календарного року;
- для працівників, які відпрацювали на підприємстві менше року, — виходячи із заробітної плати, фактично отриманої працівником у цьому році за відпрацьований час.

Для визначення середньомісячної заробітної плати можна скористатися методикою розрахунку середньої заробітної плати для обчислення суми виплат за час щорічної відпустки, регламентованою Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100.

Підприємство може розробити власну методику розрахунку розміру середньомісячної заробітної плати для визначення величини премій за результатами роботи за рік.

Так, середньомісячну заробітну плату можна розрахувати за формулою

$$ЗП_{сер} = \frac{ЗП}{12}, \quad (8.5)$$

де $ЗП_{сер}$ — розмір середньої заробітної плати;

ЗП — сумарна заробітна плата за 12 місяців чи інший період роботи відповідного календарного року.

Сумарна заробітна плата працівника за менший період роботи також ділиться на дванадцять. У такий спосіб ураховується кількість відпрацьованого часу в робочому році й додаткових коефіцієнтів коригування використовувати не потрібно.

Під час обчислення сумарної заробітної плати за відповідний період можна враховувати всі виплати, передбачені Інструкцією зі статистики заробітної плати (див. дод. А) і нараховані працівникові. У колективному договорі, положенні про оплату праці та (або) спеціальному положенні може бути передбачено перелік виплат, які не враховуються під час визначення середньої заробітної плати.

За такого підходу до організації преміювання премії можуть виплачуватись у розмірі *однієї середньомісячної заробітної плати працівника*, обчисленої згідно з розробленою на підприємстві методикою.

Такий підхід, на наш погляд, кращий від попереднього, оскільки розмір заробітної плати працівника включає не тільки посадовий оклад (тарифну ставку), а й доплати, надбавки до посадових окладів (тарифних ставок), премії за поточні результати праці та інші виплати, величина яких залежить від трудових зусиль, результатів праці та індивідуальних характеристик працівника. Тому й на розмір щорічних премій впливатиме не тільки складність обов'язків і робіт, а й особисті досягнення працівника, результати його праці. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що немає механізму узгодження розмірів премій з результатами діяльності підприємства.

Один зі способів *узгодження розмірів одноразових (щорічних) премій з результатами діяльності підприємства* — **установлення планових (мінімальних чи допустимих) значень основних показників**, що характеризують результати діяльності підприємства. У разі досягнення встановлених показників усі працівники мають право на отримання премії. У разі невиконання зазначених показників рішення про виплату премії не приймається.

Найчастіше за такі основні показники беруть прибутковість підприємства: розмір балансового й чистого прибутку та рентабельність. Показники можуть охоплювати й інші результати діяльності: обсяги виробництва чи продажу, собівартість продукції, продуктивність праці, економію ресурсів, якість продукції (послуг) тощо.

Під час вибору показників слід урахувати:

- стратегічні цілі підприємства;
- фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві;
- основні завдання, що стоять перед підприємством;
- «вузькі місця» (проблеми) в роботі підприємства та ін.

Розмір премії [нарахований працівникам у розмірі одного (двох) посадових окладів (тарифних ставок) чи середньомісячної заробітної плати або іншому розмірі] може *диференціюватися (коригуватися на коефіцієнти) залежно від рівня виконання встановленого показника (показників)*, який характеризує результати діяльності підприємства.

Приклад шкали диференціації розмірів щорічних премій залежно від виконання планового показника, зокрема прибутковості, подано в табл. 8.17. У наведеному прикладі щорічна премія не виплачується, якщо плановий показник виконано менш як на 95 %.

Таблиця 8.17

**ПРИКЛАД ШКАЛИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ЩОРІЧНИХ ПРЕМІЙ
ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ВИКОНАННЯ ПЛАНОВОГО ПОКАЗНИКА (ПРИБУТКОВОСТІ)**

Рівень виконання планового показника, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
95—99	0,5
100—104	1,0
105—109	1,3
110—114	1,7
115—119	2,2
Понад 120	2,8

З одного боку, такий підхід до преміювання персоналу за результатами роботи за рік мотивує працівників до досягнення встановлених показників, сприяє докладанню ними більших зусиль задля поліпшення результатів праці, сприяє їхньому закріпленню на підприємстві. З другого боку, у разі встановлення показників та умов преміювання керівництво страхує себе від надмірних витрат на оплату праці працівників у разі незадовільних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Преміальний фонд може також розраховуватись як *відсоток від основних фінансово-економічних показників*: прибутку, обсягів продажу тощо. На преміювання може витрачатися частина коштів, отриманих у результаті економії витрат на оплату праці, матеріальних ресурсів, палива, електроенергії, тепла, інших енергоносіїв тощо. Визначений у такий спосіб преміальний фонд розподіляється між працівниками з урахуванням їхнього трудового внеску, стажу роботи, основної чи середньомісячної заробітної плати за звітний календарний рік.

Преміальний фонд може спочатку *розподілятися між структурними підрозділами* (департаментами, відділами, службами) залежно від результатів їх роботи в звітному році (виконання планових показників, ключових показників діяльності тощо), а потім між працівниками відповідних структурних підрозділів згідно з розробленою методикою. Для визначення внеску структурного підрозділу в загальні результати роботи підприємства може розраховуватися *коефіцієнт результативності (трудового внеску) підрозділу*. Порядок розрахунку коефіцієнта має бути передбачений відповідними нормативними актами.

Приклад значень коефіцієнтів результативності підрозділів залежно від відсотка виконання планових показників (ключових показників діяльності) наведено в табл. 8.18.

Таблиця 8.18

**ЗНАЧЕННЯ КОЕФІЦІЄНТІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ
ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ
(КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ)**

Рівень виконання планових показників, %	Коефіцієнт результативності підрозділу
95—99	0,5
100—109	1,0
110—120	1,5
Понад 120	2,0

Розмір нарахованої структурному підрозділу річної премії визначається за формулою

$$P_i = \frac{PF}{\sum_{i=1}^n K_i} \times K_i, \quad (8.6)$$

де P_i — річна премія, нарахована i -му підрозділу;
 PF — преміальний фонд підприємства;
 K_i — коефіцієнт результативності i -го підрозділу;
 n — кількість структурних підрозділів.

Іноді у внутрішніх нормативних документах підприємства зазначається, що преміювання працівників за підсумками роботи за рік здійснюється за наявності вільних грошових коштів, які можуть бути використані на матеріальне стимулювання без збитків для основної діяльності підприємства. На наш погляд, таке трактування не зовсім коректне, бо може призвести до зловживань власників та (або) вищих посадових осіб підприємства й немотивованої відмови їх від виплати річних премій працівникам. У зв'язку з цим мають бути чітко встановлені планові (мінімальні чи допустимі) значення основних показників. У разі досягнення встановлених показників власники та (або) керівники повинні виплачувати премії працівникам.

Розмір одноразових (щорічних) премій може визначатися за **результатами виконання індивідуальних показників**. Такий підхід насамперед доцільно застосовувати, якщо на підприємстві немає преміювання за поточні (основні) результати діяльності. Коли працівникам виплачуються щомісячні та (або) щоквартальні премії, розмір річних премій насамперед має залежати від результатів діяльності підприємства. Лише потім установлені розміри премій можна скоригувати залежно від особистих досягнень працівників, установлених ключових показників, рівня виконання індивідуальних планів і програм тощо. Порядок розроблення показників преміювання за підсумками роботи за рік аналогічний порядку розроблення показників за поточні результати.

Приклад визначення розміру премії за результатами роботи за рік комерційного директора промислового підприємства на основі системи управління ефективністю.

Річний дохід комерційного директора становить 280 тис. грн. Запланований розмір премії — 30 % річного доходу працівника. У разі, якщо показники досягають низького рівня, розмір премії буде 10 %, у разі, якщо досягають високого рівня — 40 %.

Розмір премії за результатами роботи за рік залежить від виконання корпоративних (60 %) та індивідуальних (40 %) показників. Досягнутий рівень корпоративних показників діяльності підприємства та індивідуальних показників діяльності комерційного директора наведено в табл. 8.19 і 8.20.

Таблиця 8.19

ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ КОРПОРАТИВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
ЕВІТДА (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації), млн грн	40	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	30	високий
Якість продукції (кількість скарг і претензій до якості продукції)	30	плановий

Таблиця 8.20

ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
Обсяг продажу новим клієнтам, млн грн	50	низький
Рівень задоволення клієнтів (кількість втрачених клієнтів)	30	плановий
Індекс бренду компанії	20	плановий

Розмір премії за виконання корпоративних показників дорівнює: $30 \times 0,4 + 40 \times 0,3 + 30 \times 0,3 = 33\%$, за виконання індивідуальних показників: $10 \times 0,5 + 30 \times 0,3 + 30 \times 0,2 = 20\%$, загальний розмір премії: $33 \times 0,6 + 20 \times 0,4 = 27,8\%$. Розмір премії комерційного директора у грошових одиницях становитиме: $280\ 000 \times 0,278 = 77\ 840$ грн.

Чинним на підприємстві порядком преміювання за результатами роботи за рік можуть бути передбачені **випадки збільшення розміру річної премії окремим працівникам**. Такими випадками можуть бути: присвоєння почесного звання, нагородження орденом чи почесною грамотою тощо. При цьому обов'язково має зазначатися розмір збільшення нарахованої річної премії. Наприклад, працівникам, які впродовж календарного року були нагороджені орденом, почесною грамотою та яким присвоєно почесне звання, розмір річної премії збільшується на 50 %.

Нормативними актами підприємства (колективним договором, положенням про оплату праці чи спеціальним положенням) можуть бути передбачені **підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій за підсумками роботи за рік**.

Слід пам'ятати, що незалежно від вибраного підходу до преміювання працівників за підсумками роботи за рік розроблений порядок нарахування та умо-

ви виплати премій мають бути прозорі та зрозумілі для працівників. Основні показники та умови преміювання мають бути доведені до кожного працівника, адже лише в такому разі можна очікувати на високу віддачу та мотивацію, належну трудову поведінку працівників і, зрештою, на потрібні результати праці.

Підвищенню ефективності діяльності підприємства й посиленню мотивації працівників сприяє застосування *спеціальних систем преміювання*. За такими системами працівників преміюють за результати діяльності, що безпосередньо не пов'язані з посадовими обов'язками (функціями) та (або) основною виробничою діяльністю підприємства, але які впливають на виробничі та фінансово-економічні показники роботи підприємства.

За спеціальними системами працівників преміюють:

- за створення, освоєння та впровадження нової техніки й технології, нових видів продукції;
- участь у проектах;
- виконання важливих і особливо важливих завдань;
- введення в дію в чітко визначені терміни чи достроково виробничих потужностей та об'єктів будівництва;
- реалізацію продукції на експорт;
- економію матеріальних ресурсів, палива, електроенергії, тепла та інших енергоносіїв;
- збирання, зберігання, сортування та здавання вторинної сировини;
- збирання, зберігання, переробку та здавання брухту та відходів: чорних і кольорових металів, дорогоцінних металів, твердих сплавів, інструментальної та швидкорізальної сталі, абразивних інструментів;
- збирання, зберігання та здавання на регенерацію мастил та інших нафто-продуктів тощо.

Основні положення щодо використання спеціальних систем преміювання мають бути викладені в колективному договорі та положенні про оплату праці.



Резюме

Поряд з проектуванням основної заробітної плати важливе значення має розроблення організаційно-економічного механізму узгодження заробітної плати з результативністю праці. Основним інструментом забезпечення взаємозв'язку розміру заробітної плати з індивідуальними та колективними результатами праці є преміювання. *Премія* — основний вид додаткової винагороди, що виплачується працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів, а також з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати.

До основних елементів положення про преміювання належать: цілі преміювання; категорії, групи (професії, посади) працівників чи структурні підрозділи, які підлягають преміюванню; показники преміювання з визначенням розмірів показників (чи шкали),

за які нараховуються відповідні розміри премій; шкала та розміри премій; основні та додаткові умови преміювання; розміри зниження нарахованої премії в разі невиконання додаткових умов; порядок обліку показників та умов; періодичність преміювання, терміни нарахування та виплати винагороди; підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій і джерела їх виплати.

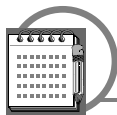
Підставою для нарахування та виплати премії є виконання працівниками показників і умов преміювання. Показники та умови преміювання можуть бути орієнтовані на підтримання вже досягнутого рівня та спрямовані на поліпшення результатів діяльності. Показники та умови преміювання робітників мають відбивати конкретні результати їхньої праці. Показники та умови преміювання керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців визначаються відповідно до чинної на підприємстві системи оцінювання діяльності кожного функціонального та виробничого підрозділу.

Під час визначення розмірів премій потрібно враховувати вплив показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства загалом, кількість показників преміювання, їх вихідні рівні та можливості поліпшення, «трудомісткість» одиної досягнення, виконання чи перевиконання певного рівня показника.

Періодичність преміювання залежить від специфіки діяльності підприємства, певного структурного підрозділу чи окремих працівників, характеру показників преміювання, наявності відповідного обліку результатів діяльності за певний період.

У разі запровадження *колективного преміювання* премія нараховується колективу працівників за результатами його діяльності. Розподіл колективної премії між працівниками може здійснюватися з урахуванням їхніх тарифних ставок (посадових окладів), відпрацьованого часу та трудового внеску в колективні результати. Організація преміювання працівників на підприємстві може здійснюватися з використанням інструментів *системи управління ефективністю та системи збалансованих показників*. На практиці також набули поширення *бонусні програми заохочення*. Бонус є додатковою винагородою, що виплачується за підсумками роботи за певний проміжок часу (календарний рік) або за підсумками окремої роботи (етапу роботи), виконання умов договору, проекту тощо.

Важливою складовою матеріальної мотивації працівників є *одноразові премії та винагороди*, зокрема премії за підсумками роботи працівників підприємства за рік. Розмір таких премій має узгоджуватися не тільки з індивідуальними результатами працівників, а й з кінцевими результатами роботи підприємства. Підвищенню ефективності діяльності підприємства й посиленню мотивації працівників сприяє застосування *спеціальних систем преміювання*. За такими системами працівників преміюють за результати діяльності, що безпосередньо не пов'язані з посадовими обов'язками (функціями) та (або) основною виробничою діяльністю підприємства, але які впливають на виробничі та фінансово-економічні показники його роботи.



Терміни і поняття

Бонус
Декомпозиція цілей
Джерела виплати премій
Індивідуальне преміювання
Ключові показники ефективності (діяльності)
Коефіцієнт трудової участі
Колективне преміювання

Одноразові премії та винагороди
 Періодичність преміювання
 Підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій
 Показники преміювання
 Преміальне положення
 Премії за підсумками роботи за рік
 Премія
 Розміри премій
 Система збалансованих показників
 Система управління ефективністю
 Спеціальні системи преміювання
 Стратегічна карта
 Умови преміювання
 Шкала преміювання



Питання для перевірки знань

1. Наведіть відмінності премій від основної заробітної плати.
2. Розкрийте структуру та процедуру розроблення преміального положення.
3. Охарактеризуйте вимоги, яких потрібно дотримуватися під час розроблення основних положень щодо преміювання працівників.
4. Наведіть правила, якими потрібно керуватися, вибираючи показники та умови преміювання працівників за основні результати діяльності.
5. Розкрийте технологію визначення розмірів премій.
6. Дайте порівняльну характеристику варіантів установавання розмірів премій.
7. Назвіть підстави для зниження розмірів чи позбавлення премій.
8. Розкрийте характерні особливості організації преміювання за основні результати діяльності різних категорій і професійних груп працівників.
9. Назвіть особливості колективного преміювання працівників.
10. Розкрийте особливості преміювання на основі системи управління ефективністю.
11. Охарактеризуйте методологію побудови та переваги преміювання на основі системи збалансованих показників.
12. Розкрийте особливості бонусних програм порівняно з практикою нарахування та виплати премій за поточні результати праці.
13. Розкрийте призначення одноразових премій і винагород. Охарактеризуйте особливості їх застосування.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Зробити порівняльний аналіз підходів до організації преміювання працівників за основні результати діяльності та підсумки діяльності за рік.
2. Розробити умови та показники преміювання для служби персоналу, відділу маркетингу, відділу реклами та зв'язків з громадськістю, відділу збуту промислового підприємства, передбачивши в якості показників преміювання результати

роботи відповідного відділу, а умовою преміювання — один з основних показників діяльності підприємства загалом.

3. Визначити умови та показники преміювання для директора акціонерного товариства, яке випускає конкурентоспроможну продукцію й перед яким поставлене завдання виходу на світовий ринок. Підприємство недовикористовує виробничі потужності. Намітилося зниження ефективності використання акціонерного капіталу.

4. Розробити показники підвищення та зниження коефіцієнтів трудової участі працівників певних професійних груп для розподілу нарахованих колективам премій між окремими працівниками з урахуванням галузевої належності підприємства.

5. Спроекувати цілі та сформувані ключові показники ефективності для кількох посад з урахуванням галузевої належності підприємства.

6. Розробити показники преміювання для кількох посадових осіб згідно із системою збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

7. Підготувати есе на одну з тем:

✓ «Досвід преміювання персоналу на основі системи управління ефективністю у вітчизняних та іноземних компаніях»;

✓ «Досвід преміювання персоналу на основі системи збалансованих показників у вітчизняних та іноземних компаніях».



Література для поглибленого вивчення

1. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.

2. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.

3. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.

4. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.

5. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

6. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.

7. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.

8. *Жучков Ю.* КРІ: средство от «перегрева» / Ю. Жучков // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 64—71.

9. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала : полный сб. практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.

10. *Колот А. М.* Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.

11. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
12. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
13. Разработка КРІ в компании // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». — 2009. — № 5.
14. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
15. *Цимбалюк С. О.* Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат. Премії та винагороди, що мають систематичний характер / С. О. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2010. — № 5. — С. 56—66.
16. *Яковлев Р. А.* Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МЦ ФЭР, 2005.