

## СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ СТИМУЛЮЮЧОГО ХАРАКТЕРУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЗМІННУ ЧАСТИНУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

УДК 332.012.331.101.03

**Степанова Е. Р.**

Зазначено, що результативність діяльності підприємств України значною мірою залежить від адекватності використання набору матеріальних стимулів у реальних економічних умовах. Наведено перелік найбільш використовуваних у сучасній практиці стимулювання трудової діяльності премій, надбавок і доплат. На основі проаналізованих літературних та електронних робіт обрано 28 індикаторів стимулюючого характеру, що, на думку автора, мають найбільш значний вплив на процес формування змінної частини заробітної плати. Подано експертну таблицю системи показників стимулюючого характеру із виділенням трьох груп показників, які сформовано за частотою згадування: показники безпосереднього впливу, показники часткового впливу та показники ймовірного впливу.

*Ключові слова:* система показників стимулюючого характеру, змінна частина заробітної плати, ключові показники ефективності, система винагород, матеріальне стимулювання трудової діяльності.

## СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТИМУЛИРУЮЩЕГО ХАРАКТЕРА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПЕРЕМЕННУЮ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

УДК 332.012.331.101.03

**Степанова Э. Р.**

Указано, что результативность деятельности предприятий Украины в значительной степени зависит от адекватности использования набора материальных стимулов в реальных экономических условиях. Представлен перечень наиболее используемых в современной практике стимулирования трудовой деятельности премий, надбавок и доплат. На основе проанализированных литературных и электронных работ выбрано 28 индикаторов стимулирующего характера, которые, по мнению автора, имеют наиболее значимое влияние на процесс формирования переменной части заработной платы. Представлена экспертная таблица системы показателей стимулирующего характера с выделением трех групп показателей, сформированных по частоте упоминания: показатели непосредственного влияния, показатели частичного влияния, показатели вероятного влияния.

*Ключевые слова:* система показателей стимулирующего характера, переменная часть заработной платы, ключевые показатели эффективности, система вознаграждений, материальное стимулирование трудовой деятельности.

## THE METRICS OF MOTIVATING FACTORS AND ITS IMPACT ON THE VARIABLE PART OF THE SALARY

UDC 332.012.331.101.03

**E. Stepanova**

It has been noted that enterprises' performance in Ukraine mainly depends on the proper usage of the incentives set in real economic conditions. The list of bonuses, allowances and excess fares which are mostly used in modern practice of labour motivation has been presented.

28 incentives indicators which, in author's opinion, have a significant influence on the formation of the variable part of the salary have been chosen on the basis of the analyzed literature and electronic sources. The expert table of the motivating factors metrics has been formed and three groups of indicators have been distinguished according to the frequency of usage, namely: indicators of direct influence, indicators of partial influence, and indicators of possible influence.

*Keywords:* motivating factors, variable part of the salary, key performance indicators, reward system, financial stimulation of labour activity.

У сучасних умовах формування ефективної системи матеріального стимулювання трудової діяльності, що забезпечує конкурентні переваги у використанні трудових ресурсів, найважливішою умовою є зростання результативності діяльності підприємств України. Однак ефективність системи значною мірою залежить від адекватності використання набору матеріальних стимулів у реальних економічних умовах. Наразі в готовому вигляді майже не існує системи показників, що буде орієнтованою саме на змінну частину заробітної плати. Використання такої системи в майбутньому дасть змогу більш ефективно формувати та використовувати стимулюючу функцію оплати праці.

Актуальність даної проблеми підтверджують праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, аспекти матеріального стимулювання трудової діяльності сформовані в працях зарубіжних авторів: Дж. Аткинсона, М. Мескона, Ф. Тейлора, Г. Десслера та ін. Істотний внесок у розвиток теорії та практики матеріального стимулювання трудової діяльності у вітчизняній економіці зробили Д. Богиня, В. Веснін, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Єгоршин, А. Кібанов, А. Колот, Г. Куліков, В. Лагутін, А. Садеков, Й. Завадський, Г. Щьокін та ін. [1].

Метою статті є дослідження стимуляційних факторів у системі винагород трудової діяльності, що були згруповані за ступенем впливу на процес формування змінної частини заробітної плати.

Одним із найважливіших етапів моделювання індикаторів стимулюючого характеру є визначення показників, які потенційно можуть впливати на зростання стимулюючого фонду.

Набір показників було обрано внаслідок аналізу економічної літератури [2; 3], колективних договорів, галузевих та регіональних угод.

Процес формування відбувався шляхом аналізу видів премій, доплат та надбавок, що є поширеними та широко вживаними на підприємствах української промисловості.

Це надбавки за сумісництво професій та виконання додаткових обов'язків; за класність водіям та машиністам; за вчені ступені та наукові звання, почесні звання, що були встановлені державою; персональні надбавки керівникам за кваліфікацію; за високу професійну майстерність працівників; за високі досягнення в праці службовців; за вислугу років; за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи; за знання та використання іноземних мов тощо.

Виділено такі доплати: за несприятливі та шкідливі умови праці; за роботу за технічно обґрунтованими нормами; за роботу у вечірню (з 18-00 до 22-00) та нічну (з 22-00 до 6-00) зміни; за керівництво бригадирам та керівникам підрозділів; за ненормований робочий день; за наднормові години; за роботу у вихідні та святкові дні; за виконання державних обов'язків; особам, які не досягли вісімнадцяти років; за скороченої тривалості їхньої щоденної роботи; робітникам, які через виробничу необхідність виконують роботи за нижчими тарифними розрядами (тобто виплата різниці між тарифною ставкою робітника, виходячи з його фактичного розряду, і тарифною ставкою, установленною для роботи, що виконується); за час простою не з вини працівника; у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника; за виконання

обов'язків тимчасово відсутніх працівників; за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; на період освоєння нових норм трудових затрат; бригадирам з робітників, якщо їх не звільнено від основної роботи; за завідування господарством; за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу за вахтового методу організації робіт або за підсумковим обліком робочого часу і в інших подібних випадках [4].

Щодо премій, то головними умовами преміювання трудової діяльності були виділені такі: за збільшення обсягів товарної продукції, робіт та послуг; за зростання продуктивності праці у випадку, коли попит на продукцію перевищує пропозицію; за підвищення якості продукції, робіт та послуг, а також їх конкурентоспроможності; за своєчасне та дострокове введення об'єктів в експлуатацію; за впровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій в НДІ, КБ та підприємствах; за економію ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових та енергетичних); за зниження собівартості продукції; за наявність балансового або чистого прибутку; за підвищення технічного рівня продукції; за виконання договірних зобов'язань перед покупцями продукції щодо її своєчасного відвантаження; за зниження трудомісткості продукції; за вислугу років; за підсумками року; за загальні показники роботи.

Внаслідок аналізу можливих підстав нарахування матеріальної винагороди було відібрано 28 індикаторів стимулюючого характеру [5; 6]. Це такі показники: трудоємність; трудові витрати на 1 грн товарної продукції; номінальний фонд робочого часу; трудовий внесок; розмір коштів, виділених для преміювання; участь у прибутках; мінімізація повернення продукції та скарг щодо її якості; зниження собівартості продукції, товарів або послуг; зростання продуктивності трудової діяльності; мінімізація часу циклу виробництва продукції, товарів або послуг; економія запасів, що не впливає на якість продукції, товарів або послуг; зменшення часу виконання завдання; питома вага вчасно виконаних замовлень; зростання показників якості продукції, товарів або послуг; розробка нової продукції; рівень виконання робіт підвищеної складності; зменшення скарг щодо браку продукції, товарів та послуг; збільшення об'ємів продажів продукції, товарів або послуг; рентабельність обсягу продажів; рівень кваліфікації; розмір фонду оплати праці; рівень раціоналізаторської активності; рівень творчої активності; зростання рівня оперативності виконання робіт; рівень стимулювання організаційних пропозицій; рівень стимулювання трудової діяльності [7; 8].

Для формування переліку критеріїв стимулюючого характеру недостатньо лише навести ряд показників. У подальшому використанні в нагоді буде формування бази джерел інформації щодо отримання того чи іншого показника.

Наступним кроком формування комплексної системи показників стимулюючого характеру є побудова експертної таблиці індикаторів.

Для більш зручного уявлення про загальний вигляд таблиці слід її навести (таблиця). Необхідно відобразити декілька показників за частотою їх використання.

Таблиця  
**Експертна таблиця аналізу показників стимулюючого характеру**

Найменування показника	Частота згадування
Трудомісткість	8
Трудові витрати на 1 грн товарної продукції	11
Номінальний фонд робочого часу	5
Трудовий внесок	11
Розмір коштів, виділених для преміювання	10
Участь у прибутках	4
Стаж роботи на посаді	11
Мінімізація повернення продукції та скарг щодо її якості	6
Зниження собівартості продукції, товарів або послуг	5
Зростання продуктивності трудової діяльності	17
Розробка нової продукції	5
Збільшення об'ємів продажів продукції, товарів або послуг	2
Рентабельність обсягу продажів	3
Рівень середньої заробітної плати	9
Рівень раціоналізаторської активності	6
Рівень стимулювання організаційних пропозицій	7

Відповідно до наведеної таблиці було виділено такі групи показників: показники безпосереднього впливу (від 9 згадувань і вище); показники часткового впливу (від 5 до 8 згадувань); показники ймовірного впливу (від 4 згадувань і нижче).

Отже, до першої групи доцільно віднести такі показники стимулюючого характеру, що мають найбільший вплив на формування мотивуючої частини фонду оплати праці на підприємствах української промисловості. До групи показників часткового впливу, згідно з проведенням аналізом, слід віднести показники, рівень впливу яких носить змінний характер. Показники ймовірного впливу характеризуються мінімальною вагою в процесі накопичення фонду матеріального стимулювання.

Можна зауважити, що наведений перелік показників не є обов'язковим для використання на українських підприємствах. Він носить рекомендаційний характер та зображує найбільш поширені індикатори, що можуть впливати на формування мотивуючої частини фонду оплати праці.

Таким чином, для найбільш результативного впровадження та використання стимуляційного алгоритму на українських підприємствах за умови необхідності удосконалення системи винагород слід виділити найбільш вагомі індикатори, з урахуванням специфіки діяльності підприємства та приймаючи їх за ключові показники ефективності розрахунку розміру стимулюючих виплат і винагород.

Щодо перспективи подальших досліджень, то можна зробити акцент на більш розширеному переліку індикаторів із урахуванням найбільш пріоритетних галузей виробництва певного регіону чи групи областей. Чим досконалішою є вибірка показників, тим більша вірогідність розробки дійсно об'єктивної системи винагород у матеріальному стимулюванні трудової діяльності.

**Література:** 1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с. 2. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 478 с. 3. Лук'яченко Н. Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві : монографія / Н. Д. Лук'яченко, О. А. Дороніна. – Донецьк, 2006. – 212 с. 4. Костишина Т. А.

Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с. 5. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с. 6. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 7. Череп А. В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників використання персоналу / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 117–123. 8. Трифонова О. В. Теоретичні та практичні підходи до організації системи матеріального стимулювання праці / О. В. Трифонова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 206–213.

**References:** 1. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu : pidruchnyk [Personnel motivation] / A. M. Kolot. – K. : KNEU, 2002. – 345 p. 2. Menedzhment personalu : navch. posibn. [Personnel management] / V. M. Daniuk, V. M. Petiukh, S. O. Tsybaliuk ta in. – 2-he vyd., bez zmin. – K. : KNEU, 2006. – 478 p. 3. Lukianchenko N. D. Upravlinnia systemoiu oplaty pratsi na promyslovomu pidpriemstvi : monohrafiia [Wage system management at the industrial enterprise] / N. D. Lukianchenko, O. A. Doronina. – Donetsk, 2006. – 212 p. 4. Kostyshyna T. A. Konkurentospomozhna systema oplaty pratsi: problemy teorii ta praktyky : monohrafiia [Competitive wage system: problems of theory and practice] / T. A. Kostyshyna. – Poltava : RVV PUSKU, 2008. – 389 p. 5. Maliarets L. M. Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpriemstva : monohrafiia [Balanced Scorecard in the valuation of an enterprise] / L. M. Maliarets, A. V. Shtereveria. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2008. – 180 p. 6. Kyzym M. O. Zbalansovana systema pokaznykiv : monohrafiia [Balanced Scorecard] / M. O. Kyzym, A. A. Pylypenko, V. A. Zinchenko. – Kh. : VD "INZHEK", 2007. – 192 p. 7. Cherep A. V. Vzaiemozviazok motyvatsii pratsi i pokaznykiv efektyvnosti personalu [The interrelation of motivation and personnel performance] / A. V. Cherep // Aktualni problemy ekonomiky. – 2013. – No. 1. – Pp. 117–123. 8. Tryfonova O. V. Teoretychni ta praktychni pidkhody do orhanizatsii systemy materialnoho stymuliuвання pratsi [Theoretical and practical approaches to the organization of the material incentives system] / O. V. Tryfonova // Aktualni problemy ekonomiky. – 2011. – No. 7. – Pp. 206–213.

#### Інформація про автора

**Степанова Ека Рамінівна** – аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: steehka@yandex.ru).

#### Інформація об авторе

**Степанова Ека Раміновна** – аспірант кафедри управління персоналом и економіки труда Харьковського національного економічного університету (61166, Україна, г. Харьков, пр. Леніна, 9а, e-mail: steehka@yandex.ru).

#### Information about the author

**E. Stepanova** – postgraduate student of the Personnel Management and Labour Economics Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: steehka@yandex.ru).

*Рецензент*  
 докт. екон. наук,  
 професор Дороніна М. С.

*Стаття надійшла до ред.*  
 13.03.2013 р.