

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та фінансового стану підприємства є ефективність праці персоналу, яка у свою чергу, визначається ефективністю діючого мотиваційного механізму. Премія – одна з найважливіших виплат у системі оплати праці. На сьогоднішній день вона свого значення не втрачає, тому що є додатковим стимулом до зростання продуктивності праці, зацікавленості працівників у максимізації прибутку підприємства.

Частка премій на сучасних українських підприємствах складає 10-15% від загальних посадових окладів та для великих підприємств складає досить значні суми, перевірка ефективності використання яких майже не здійснюється. Питання ефективності діючого мотиваційного механізму на підприємствах дуже часто залишаються поза увагою. Діючі форми преміювання, що часто успадковані ще з часів радянської економіки, не відповідають базисним економічним відносинам. Це призводить до того, що преміювання перестає виконувати окремі свої функції, зокрема регульовальну та стимулювальну.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких закладено розв'язання даної проблеми, і на які спираються автори. Питання оплати, стимулювання праці та преміювання персоналу знайшли відображення в роботах таких науковців: Богині Д.П., Брич В.Я., Вігуржинської С.Ю., Гетьмана О.О., Гордеюк А. О., Грішнєвої О.А., М., Данюк В.М., Дяків О.П., Завіновської Г.Т., Колота А., Мурашко М. І., Петюх В. М., Примак Т.О., Тарасової Н.І., Цимбалюк С.І. та інших.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Незважаючи на високий ступінь дослідження проблеми, все ще існує широкий комплекс нерозв'язаних питань щодо розробки, використання та оцінки ефективності систем преміювання на підприємстві, які не знайшли відповідного вирішення. В існуючих наукових розробках недостатньо розкриті питання організації преміювання працівників підприємств в системі заходів щодо підвищення загальної ефективності виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є розробка та надання рекомендацій щодо поліпшення організації преміювання персоналу на підприємстві, які могли б бути використані в сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Премія - одна з найважливіших виплат у системі оплати праці. На сьогоднішній день вона свого значення не втрачає, тому що є додатковим стимулом до зростання продуктивності праці, зацікавленості працівників у максимізації прибутку підприємства.

В сучасній науковій літературі існує два підходи до визначення преміювання працівників. До представників першого підходу щодо розуміння сутності преміювання персоналу на підприємстві можна віднести Болотіну Н. Б., Чанишеву Г. І., Райзберга Б. А., Гордеюка А. О., Лагутіна В.Д., Павловську Н.О., Цимбалюк С. О. За думкою вищезазначених науковців, премія (від латин. *praemium* - нагорода, винагорода) – це грошова сума, що виплачується понад основну заробітну плату як заохочення за трудові досягнення [2, с. 244; 7 с. 313; 8, с. 29]. Недоліком даного визначення, на нашу думку, є те, що воно не називає хоча б декілька показників трудової діяльності, за перевиконання яких виплачується премія.

Представниками другого підходу щодо розуміння сутності преміювання працівників є такі науковці, як: Колот А. М., Богиня Д. П., Грішнєва О. А., Завіновська Г. Т., Фільштейн Л. М., Дяків О. П., Брич В.Я., Гетьман О.О., які визначають преміювання як функцію забезпечення зацікавленості працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці [1, с. 112; 3, с. 173; 6, с. 194]. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо. Недоліком даного підходу, на нашу думку, є неточний виклад процесу мотивації працівників. Дане визначення характеризує в більшій мірі підхід до формування системи преміювання на

підприємстві з боку управлінського персоналу і не відображає інтереси працівників та можливі зміни у продуктивності праці.

Взявши до уваги думки вищеназваних науковців, вважаємо за доцільне запропонувати комплексне визначення, яке відображає дії взаємозв'язок преміювання з важливими показниками, зміни яких намагається досягти будь-яке підприємство. На нашу думку, під преміюванням працівників слід розуміти процес виплати грошових сум за виготовлення якісної продукції при значному обсязі виробництва, суворе дотримання технології виробництва, культуру обслуговування, економію ресурсів, а також за перевиконання норм праці. В даному випадку премія розуміється як стимул за працю, який здійснюється з метою підвищення продуктивності праці та більш глобальної цілі – максимізації прибутку. За результатами оцінки правильності поведінки потрібно преміювати працівника, який веде себе правильно, і не преміювати працівника, який демонструє неправильну поведінку.

Роль премій у сучасних умовах визначена такими обставинами:

– по-перше, премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, пов'язуючи рівень і приріст їхньої заробітної плати з конкретними результатами праці; системи преміювання відіграють важливу соціальну роль та у поєднанні з іншими елементами заробітної плати спонукають працівників до творчого ставлення до праці;

– по-друге, виплата премій дає змогу узгоджувати приріст середньої заробітної плати з поліпшенням праці працівників виробничої діяльності;

– по-третє, премії забезпечують підвищення як колективної, так і індивідуальної мотивації персоналу у виконанні і перевиконанні встановлених планових завдань, підвищення ефективності праці.

Формування ефективно діючої преміальної системи для конкретного підприємства має розпочинатися з обґрунтування: джерел виплати премій; показників та умов преміювання; категорій персоналу, які доцільно преміювати; періодичності та порядку виплати премій.

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

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

Відомо, що система преміювання не виконує стимулюючої функції, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків від тарифної ставки або посадового окладу). Слід зазначити, що для різних країн ця цифра суттєво коливається: так, за даними досліджень на Заході премія у розмірі 5% від окладу вважається нормальною і цілком виконує покладені на неї завдання, 20-30% сплачуються у разі значних досягнень; для України, Росії мінімальною вважається премія у розмірі 20%. Пояснення цьому полягає у значній динаміці зміни компенсаційних виплат та, як правило, низькою заробітною платою [9, с. 212].

Для визначення ступеня ефективності обраної системи преміювання необхідно проаналізувати всі її елементи, визначити оптимальне значення кожного з них з урахуванням досвіду і особливостей підприємства. Найважливішим показником ефективності систем преміювання є співвідношення реально отриманого ефекту внаслідок дії тієї чи іншої системи і додаткових витрат, які може отримати підприємство в зв'язку з виплатою премій.

Типовими ситуаціями, при яких діючі системи преміювання на вітчизняних підприємствах не дають необхідно ефекту, є наступні. Перша ситуація, що досить часто має місце на українських підприємствах, пов'язана з отриманням працівниками гарантованих, тобто планових премій, виплата яких здійснюється регулярно (наприклад, щокварталу) і розмір яких зазвичай фіксований (тобто не пов'язується з індивідуальними показниками діяльності працівників). Такий вид премії не стимулює працівників до досягнення кращих результатів, оскільки сприймається ними не як бонус за ефективну роботу, а як невід'ємна частина, наприклад, щоквартального доходу.

Друга ситуація, що теж є розповсюдженою на багатьох підприємствах, - це виплата так званих «премій-призів», відмітною рисою яких є несподіваний характер. Вважається, що використання такої винагороди має не лише підвищити лояльність працівників, а й мотивувати їх на активну роботу впродовж наступного періоду. Однак підвищення ефективності роботи, як правило, не відбувається. Щоби преміювання дало результати, кожен працівник має чітко розуміти, за що він отримав премію та виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. У протилежному випадку преміювання сприймається персоналом як елемент лотереї й не призводить до очікуваного керівництвом підвищення мотивації.

Третя типова ситуація пов'язана з встановленням недосяжних бонусів. Встановлення на підприємстві недосяжних планів може свідчити про некомпетентність менеджменту, намаганням знизити витрати компанії на оплату праці, спробами скорегувати завищену самооцінку співробітників. Створення системи стимулювання із завищеними вимог може демотивувати персонал. Якщо керівництво намагається нав'язати співробітникам зобов'язання, за які вони не готові нести відповідальність, бажаний результат все одно не буде досягнуто.

Четверта типова ситуація пов'язана з тим, що результати роботи співробітників деяких підрозділів традиційно прив'язуються до консолідованих бізнес-показниками. При цьому часто не враховується вплив на ці показники діяльності інших підрозділів. В результаті всі групи задіяних в цьому преміювання працівників є демотивованими [10].

Отже, враховуючи вищевикладене, слід підкреслити, що більший стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності.

Слід також підкреслити, що жодна преміальна система не буде дієвою та ефективною, якщо вона не зможе швидко реагувати на зміну, як економічної ситуації взагалі, так і виробничої на підприємстві зокрема. Гнучкість та динамічність систем стимулювання можлива лише у випадку їх періодичної кваліфікованої оцінки. Тому обов'язковим є проведення оцінки ефективності всіх видів премій, за виключенням разових заохочень заслуг працівника, має бути обов'язковим та ефективним для підприємств, що використовують преміювання.

Для того, щоб система преміювання була ефективною необхідно впроваджувати її за відповідною стратегією. Умовою ефективності винагородження в цілому і преміювання зокрема повинно бути визначення цілей для організаційних ланок і працівників, регулярний аналіз і оцінювання досягнутих результатів. Істотне значення має створення умов, за яких працівник може впливати на досягнуті результати, формування банку винагород і премій та інших, пов'язаних із досягнутими працівниками результатами. Елементи винагородження в цілому і преміювання зокрема, слід зважено і цілеспрямовано комбінувати, враховувати особливості кожної посади.

Враховуючи економічну ситуацію, широкого використання потребують такі системи преміювання: за раціоналізаторство; опанування нової техніки та технологій; за економію матеріальних та енергетичних ресурсів; за виконання особливо важливих завдань та інші. Використання таких систем заохочення рекомендується для всіх промислових підприємств.

Важливою умовою дієвості мотиваційної системи управління підприємства є відповідність рівня витрат на мотивацію праці кінцевим результатам діяльності підприємства. Вирішенню даного питання сприяє побудова моделі, що дозволяє визначити закономірність зміни величини преміальної складової мотиваційної системи управління залежно від зміни значень основних базових показників ефективності підприємства.

Використання такої моделі дозволить прогнозувати рівень витрат преміальної складової мотиваційної системи управління на промисловому підприємстві від зміни майбутніх значень основних базових показників, а також виявити кількісний вплив кожного показника на рівень преміювання при зміні його значення на одиницю виміру (за умов незмінності інших чинників).

Таким чином, преміювання є одним з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої виробничої активності. Враховуючи те, що до здійснення виробничого процесу на підприємстві залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та праця яких має свої особливості, комплексна система винагородження має включати різні види преміювання працівників підприємства. Враховуючи те, що більш дієвий стимулюючий вплив на працівників має винагорода, надання та розмір якої залежить від отриманих індивідуальних результатів їхньої діяльності, подальших практичних досліджень вимагає проблема оцінювання роботи працівників, залучених у здійснення виробничого процесу на підприємстві.

Література

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб./ Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2002. – 112 с.
2. Болотіна Н.Б. Трудове право України: підруч./ Н. Б. Болотіна, Г. І. Чанишева. – К.: «Знання», КОО, 2001 – 244 с.
3. Брич В.Я. Економіка праці та соціально-трудові відносини /В Я. Брич, О. П. Дяків, С.А. Надвичиний та ін. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.

4. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 178 с.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 143 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 194 с.
7. Райзберг Б.А. Курс економіки: підручник / Б.А. Райзберг. – К.: ІНФРА-М, 2003 – 313 с.
8. Лагутін В.Д. Теоретико-методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці / В.Д. Лагутін // Економічна теорія. – 2010. – № 1. – С.29-38
9. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві / В.В. Баранов // Наукові праці КНТУ, Економічні науки. – 2010. – № 17.
10. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Е. Данилова // Финансовый директор. [Електронний ресурс]. – Режим доступа к файлу: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/>
11. Ященко О.І. Системи преміювання як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємств / О.І. Ященко, В.С. Чиж // Науковий вісник. – 2006. – № 16.1

Рецензент докт. екон. наук А.В. Шайкан

338.42

*Журавльова С.М., здобувач,
Харківський державний університет харчування та торгівлі*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Стратегічне планування на готельних підприємствах покликане забезпечувати економічне зростання в умовах невизначеності соціально-економічного розвитку готельного комплексу, значних інноваційних змін, розширювати горизонти передбачення і тим самим створювати можливість своєчасної реакції у відповідь готельного підприємства на ті зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Необхідність розробки і реалізації системи стратегічного планування на готельних підприємствах диктується нестабільністю зовнішнього середовища, що посилюється, підвищенням темпів її економічних і соціальних змін, які значно перевершують швидкість реакції у відповідь готельних господарюючих суб'єктів. Наукове обґрунтування створення ефективно функціонуючої системи стратегічного планування розвитку готелів, визначення напрямів успішного соціально-економічного розвитку і підвищення рівнів ефективності використання трудових, матеріально-технічних, фінансових ресурсів в поточному і стратегічному періодах часу зв'язують рішення поточних, перспективних і стратегічних завдань розвитку готельного господарства в єдиній системі планування за умови досягнення бажаних орієнтирів результативності в перспективному і стратегічному періодах часу.

Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О.Василенка, Х. Віссеми, В.М. Гесця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Моїсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та інших.

При цьому слід зазначити, що науково-методичні рекомендації обґрунтування стратегій планування підприємств повинні розглядатися і через призму їх галузевої адаптації.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних основ формування стратегій планування підприємств готельного господарства.

Підприємству індустрії гостинності в сучасних умовах важливо приділяти все більшу увагу розвитку перспективного планування як інструменту централізованого управління. Таке планування, що охоплює період від 10 до 20 років (частіше 10-12 років) передбачає розробку загальних принципів орієнтації підприємства на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програми розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Перспективне планування допомагає приймати рішення по комплексних проблемах діяльності підприємства в міжнародному масштабі:

визначення напрямів і розмірів капіталовкладень і джерел їх фінансування;
впровадження технічних нововведень і прогресивної технології;
диверсифікація виробництва і оновлення продукції; форми здійснення закордонних інвестицій;
вдосконалення організації управління по окремих підрозділах і кадровій політиці [1].

Так, для готельного підприємства дуже важливо вибрати супутні види діяльності, тобто