



Владимир БУТЕНЯ,  
кандидат экономических наук, доцент

# Да – премированию, нет – дублированию

*Стимулирующая роль премирования возможна лишь на пути избавления его от тех недостатков, которые превращают премирование в антистимул, в средство получения само собой разумеющегося дополнительного дохода.*

*Одним из недостатков организации премирования считается уравнильность распределения премии. Премия превратилась в надбавку к заработной плате.*

Сложившаяся практика премирования на предприятиях не всегда учитывает вклад каждого участника производства в достижение высоких результатов, что вызывает неудовлетворенность распределением премии среди работников и снижает ее стимулирующие возможности. О таком подходе к распределению премии на Минском станкостроительном заводе свидетельствуют результаты обследования. По данным одного из опросов здесь систему оплаты труда считают полностью справедливой 3,3% опрошенных, а несправедливой — 27%. При таком распределении премии у рабочих угасает стремление к повышению производительности труда и конечных результатов хозяйственной деятельности.

Недостатком премирования считается и зависимость формирования премиального фонда от фонда заработной платы. Такая зависимость не стимулирует у рабочих повышение производительности труда, так как они заинтересованы в увеличении затрат труда в производимой продукции.

Негативно влияет на стимулирующие

возможности премии множественность действующих положений премирования. По данным В.Д.Ракоти, в промышленности в 80-е годы действовало 70. Сегодня в республике практически каждое предприятие, объединение имеет их несколько. На первый взгляд, множественность положений премирования учитывает особенности каждого участка, цеха предприятия. В то же время она допускает дублирование в получении премии за один и тот же результат. Унификация этой системы и ориентация ее на конечные результаты работы повысили бы ее действенность как стимула.

Отсутствие связи размера премирования с затратами труда и конечными результатами хозяйствования определяется не только множеством систем, но и несовершенством оценки результатов деятельности работника и производственного коллектива.

Сейчас на предприятиях для оценки результатов работы используются различные методики, не всегда позволяющие всесторонне оценить достигнутый результат. В основном оцениваются объемы произведенной продукции и не учитывается эффективность труда.

Стимулирующие возможности премирования во многом зависят от адекватности его принципов объективным экономическим отношениям по поводу производства и распределения прибавочного продукта в результате роста производительности труда.

Первым принципом организации премирования является **пропорциональность между величиной вознаграждения работников и достигнутыми конечными**

**результатами.** Решение этой проблемы связано с дифференциацией премии в зависимости от сложности выполняемых ими задач и трудности достижения конечного результата. Совершенствование производства, направленное на достижение высоких конечных результатов, позволит повысить размер премии.

Стимулирующая роль премии снижается, если ее рост опережает увеличение объема производства или повышение производительности труда.

Там, где маневрирование размером премии не дает ожидаемого результата, необходимо более эффективно использовать заработную плату. Это не снизит стимулирующий эффект премии и не гипертрофирует внутренней структуры заработной платы. Большой удельный вес премии в оплате труда ослабляет стимулирующую роль зарплаты. В то же время незначительный размер премии не имеет достаточного стимулирующего воздействия на достижение необходимого результата.

В экономической литературе с 70-х годов сложилось мнение, что оптимальный размер премии находится в пределах 30—50% месячной заработной платы. Определение оптимального размера премии, обеспечивающего стимулирующее воздействие на работника, является достаточно сложным, так как на премию оказывают влияние различные факторы.

Вторым принципом организации премирования является **оптимальность сочетания форм премирования с учетом специфики производства.** При выборе формы премирования необходимо учитывать специфику трудовой деятельности поощряемых, определяя, какая форма наиболее эффективна для работников той или иной профессии или вида работ. Применение одной и той же формы в течение длительного времени может привести к снижению эффективности воздействия премии на повышение эффективности производства.

Необходимо применять различные формы премирования по разным группам работников в зависимости от характера выполняемых работ, в последующем проводя изменения на основе более детального проведенного анализа отдельных форм премирования с целью усиления их воздействия на качество продукции и эффективность труда на каждом рабочем месте, по каждому виду работ. Следует отметить, что при выборе формы премирования работ-

ника необходимо соблюдать следующие условия: а) премия должна быть связана с затратами труда; б) премия используется для достижения наиболее актуальных сегодня задач, на которые работники имеют непосредственное влияние.

Третьим принципом организации премирования является **второстепенность вознаграждения** по премиальным системам.

В отличие от заработной платы премия имеет неустойчивый характер выплат, так как является вознаграждением за достижение успехов личных или производственного коллектива в решении конкретных задач, наиболее актуальных в тот или иной период. Ее колебания определяются личным вкладом работников в достижение конечного результата или решение поставленной задачи.

В положениях о премировании содержатся условия, при несоблюдении которых премия не выплачивается. Так, в Положении о премировании работников ПО «Горизонт» к ним относятся: некачественное выполнение производственных заданий, нарушение трудовой дисциплины, несоблюдение технологических процессов и другие, всего — одиннадцать условий.

Четвертым принципом организации премирования является **своевременность вознаграждения каждого трудового успеха.** Если премирование будет производиться от случая к случаю и не будет охватывать всех участвующих в производстве и достигших определенных результатов, то оно не выполнит функцию стимула. Система выплат только абсолютным лидерам снижает стимулирующую роль премии. Если дополнительные усилия работников, достигших результатов повышения производительности труда, остаются не поощренными, то тем самым эти работники уравниваются с работниками, не проявляющими инициативу и, возможно, с теми, кто халатно относится к своим обязанностям. Поощрение каждого трудового успеха требует постоянного изучения и распространения передового опыта работы.

Для принятия своевременных решений особое значение имеет качество информации и достоверность измерения достигнутых результатов, так как точность и своевременность полученных результатов оказывает влияние на размер и быстроту вознаграждения работника, заслуживающего поощрение. Социологические исследования, проведенные на Минском станкостроительном заводе им.Кирова, показали, что



30% опрошенных не всегда знают, за какие показатели получают премию, на заводе Октябрьской революции соответственно — 40%, ПО «Беларуськалий» — 41,4%. Примерно 10% рабочих названных предприятий ответили, что, как правило, не знают, за какие показатели выдаются премии. Такое положение дел, связанных с информированностью работников об условиях премирования, не побуждает их к достижению высоких конечных результатов.

Из этого вытекает пятый принцип — **принцип информативности.**

Информированность работников о положении дел повышает их заинтересованность. Привлечение трудовых коллективов для решения распределения поощрения положительно повлияет на справедливость и своевременность вознаграждения. При правильной организации участия работников в распределении премии это создаст дополнительный мотивирующий эффект.

Проведение анализа эффективности премирования позволит руководству в максимальной степени использовать этот рычаг стимулирования. Это предполагает систематический сбор информации, что само по себе является трудоемким процессом. Однако эти затраты могут окупиться совершенствованием системы премирования и повышением стимулирующей роли премии в росте эффективности производства. При этом необходимо учитывать не только воздействие премии на текущий результат, но и возможные последствия данной системы в будущем. Анализ применения премирования необходимо проводить с точки зрения влияния его на конечные результаты труда, определяя зависимость вознаграждения от результатов работы или достижения цели.

Распределение премии по результатам труда нуждается в доведении полной информации об условиях премирования до всех работников.

Шестым принципом организации премирования является **гибкость премиальных форм.**

Этот принцип предполагает необходимость постоянного поиска наиболее подходящих систем премирования, позволяющих решить задачи, стоящие перед коллективом предприятия. Для этого система премирования должна быть достаточно гибкой и приспособленной к происходящим изменениям. Незначительные изменения производственных заданий или повышения эффективности производства

могут быть сопряжены с необходимостью изменений в положениях премирования. Так, возникновение новых факторов в росте издержек производства, таких как увеличение удельного веса материалов, топлива и электроэнергии, предполагает соответствующие изменения в положениях о премировании.

При организации премирования на предприятии необходимо учитывать факторы, позволяющие оптимально использовать каждую форму для решения поставленных задач. Все факторы можно свести в три основные группы: общественные, экономические и организационно-технические.

При выборе любой формы премирования необходимо учитывать психологические особенности поведения работников. Это могут быть чувство социальной справедливости, привычка работника к определенной форме премирования, доверие к системе премирования и другие. Так, отсутствие доверия работника к определенной форме премирования может явиться источником конфликтов, снижающих стимулирующую роль премии. Способ начисления премии должен быть простым и ясным для работника.

При использовании форм премирования необходимо помнить, что прежде чем отыскивать новые формы, надо в полной мере использовать уже имеющиеся, и только когда практика покажет, что они не дают желаемого результата, их надо заменить.

Седьмым принципом организации премирования является **интегративность премиальной системы.** В этой связи очень важно определить показатели и условия премирования, которые были бы связаны с каждым элементом системы стимулирования.

Необоснованное выделение лишь одного показателя премирования приводит к стремлению добиться хороших результатов только по этому показателю.

Ведущее место в организации премирования следует отвести качественным показателям, характеризующим эффективность использования ресурсов, рост производительности труда, обеспечиваемый внедрением новых технологий и производственного оборудования. Отсюда вытекает и характер выбора соответствующих форм премирования. Вместе с тем, сама по себе система премирования, как и система оплаты труда, не ликвидирует все производственные недостатки, если с одновремен-

ным совершенствованием премирования не будут совершенствоваться и другие элементы экономического механизма (нормативы, заработная плата, налогообложение и т.п.).

В настоящее время в промышленности используются следующие формы премирования: текущее, вознаграждение по результатам года, за выполнение особо важных производственных заданий и другие единовременные премирования по специальным системам. Учитывая специфику той или иной отрасли, могут использоваться и другие формы.

Применение текущего премирования связано с решением конкретных задач, которые требуется выполнить в краткосрочном периоде. Ему отводится основная роль в повышении эффективности производства. Эта форма непосредственно связана с хозяйственной деятельностью предприятия и оказывает постоянное стимулирующее воздействие на работника.

Дифференциация показателей премирования по отдельным звеньям предприятия повышает его действенность, так как отрыв премиального поощрения от показателей работы того или иного отдела приводит к обезличиванию. Деятельность различных служб и отделов отличается друг от друга. Влияние их на деятельность, общие результаты предприятия не одинаковы, что вызывает трудности в выборе показателя оценки работы того или иного отдела, службы, которые стимулировали бы рост доходности предприятия.

Премирование вспомогательных отделов и служб требует учитывать специфику работы этих отделов. В этой связи возникает необходимость применения таких показателей премирования, которые стимулировали бы улучшение работы этих отделов. Использование их может не совпадать с основными показателями хозяйственной деятельности предприятия. В этом случае последние целесообразно сделать условиями премирования.

Совершенствование текущего премирования как стимула развития предприятия необходимо увязывать с рыночными результатами работы предприятия.

Второй формой премирования является поощрение по результатам работы за отчетный период: год или квартал. Она призвана повысить материальную заинтересованность в росте не только личных, но и коллективных результатов труда и выполняет задачу закрепления кадров на предприятии, так как учи-

тывается продолжительность непрерывного стажа работы на данном предприятии (КЗоТ ст.84). Источником этой формы поощрения является прибыль предприятия.

Размер вознаграждения по итогам года зависит не только от личного вклада работника, а улучшения конечных результатов деятельности предприятия. В этой связи размер премии необходимо увязывать с ростом прибыли предприятия.

При всех положительных моментах не следует переоценивать силу воздействия данной формы премирования на коллектив. Как и любая другая форма, она обладает рядом недостатков. Ведь влияние разных групп работников на конечные результаты не всегда одинаково. Так, например, на уровень прибыли оказывают влияние спрос на продукцию, структура используемых материалов и сырья и т.п.

Кроме вознаграждения по итогам отчетного периода, к единовременным поощрениям относят премирование за выполнение особо важных производственных заданий и других поощрений по специальным системам.

В результате производственной деятельности возникает необходимость в других видах работ. Их выполнение требует от работников дополнительных затрат, связанных с повышением интенсивности и сложности труда. Это и определяет необходимость премирования за выполнение особо важных производственных заданий. Оно, как правило, связано с осуществлением крупных мероприятий по совершенствованию производства, ликвидации непроизводственных потерь, устранения последствий стихийных бедствий и т.п. Особенностью такого премирования является ее нерегулярность. Удельный вес этой формы поощрения в настоящее время незначительный. Для повышения ее роли необходима, на наш взгляд, разработка Положения о премировании за выполнение особо важных производственных заданий.

На предприятиях применяются специальные системы премирования. Их использование связано с заинтересованностью работников в улучшении отдельных важнейших показателей работы. Примерами такого премирования является поощрение за экономию материальных ресурсов, за поставку продукции на экспорт, за ускорение НТП, за выпуск продукции улучшенного качества, за содействие изобретательству и рационализаторству, за сбор отходов производства для вторичного их использования и другие.