

*Рекомендована д.ф.н., професором В.М.Толочком*

УДК 331.101.3:331

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

О.В.Посилкіна, О.А.Яремчук, О.В.Козирєва

Національний фармацевтичний університет

**Обґрунтована необхідність удосконалення системи преміювання праці робітників у фармацевтичному виробництві на підставі врахування показників як ефективності діяльності підприємства в цілому, так і оцінки рівня результативності праці кожного робітника. Запропонована методика розрахунку індивідуального розміру премії для робітників основного виробництва на підставі застосування факторно-критеріальної кваліметричної моделі. Наведені результати опрацювання запропонованої методики в умовах таблеткового виробництва.**

Ефективна, прибуткова робота фармацевтичного підприємства повинна забезпечувати одержання кожним робітником певної винагороди, за допомогою якої формується почуття принадлежності до підприємства та активна зацікавленість у його розвитку. Грошова винагорода, а саме, розміри і форми її одержання впливають на самооцінку робітника, сприймається як свідчення його цінності для підприємства, отже, виступають мірою особистої і професійної самореалізації [6, 12]. Система преміювання на фармацевтичних підприємствах повинна переконувати робітника, що отримання заохочення безпосередньо залежить від сумлінності його ставлення до роботи, трудової активності і результатів праці кожного робітника.

Запропонована авторами система преміювання по результатах трудової діяльності робітників основного виробництва фармацевтичних підприємств встановлює чіткий зв'язок між розміром премії кожного робітника і результативністю його діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності роботи як кожного робітника, так і підприємства в цілому.

На нашу думку, оцінка трудової діяльності кожного робітника повинна проводитися безпосередньо керівником підрозділу з урахуванням висновків оцінювачів (компетентні представники колективу підприємства) та обов'язковим розгля-

дом і обговоренням з підлеглими отриманих результатів, можливих шляхів підвищення ефективності праці на підставі даних оперативного обліку і даних вибіркових чи планових перевірок і аналізу. Саме керівник підрозділу з врахуванням умов і причин, які об'єктивно впливають на результативність праці окремого робітника, повинен приймати остаточне рішення щодо її оцінки [3].

Алгоритм визначення розміру премії кожного робітника основного виробництва на підставі оцінки ефективності виробництва і показників підвищення рівня кваліфікації і продуктивності праці розглянутий на прикладі таблеткового виробництва (рис.).

Комплексна оцінка результативності праці кожного робітника ( $K_{скл.}$ ) може здійснюватися на підставі використання формули:

$$K_{скл.} = \sum_{j=1}^n a_j X_{ij}, \quad (1)$$

де:  $n$  — кількість критеріїв, які враховуються в процесі оцінки рівня результативності роботи ( $j = 1, 2, \dots, n$ );

$a_j$  — вагомість  $j$ -того критерію;

$X_{ij}$  — рівень  $j$ -того критерію для  $i$ -того робітника.

Перша складова премії основного робітника певного підрозділу ( $X_{i(1)}$ ) визначається за формулою:

$$X_{i(1)} = \frac{0,2 \times (\text{ЧП} \times N \times \text{ОП})}{\Phi\text{ОП}} \times O_i, \quad (2)$$

де: 0,2 — частка преміального фонду, що спрямовується на виплату першої складової премії;

ЧП — чистий прибуток підприємства в періоді, за результатами діяльності якого преміюються робітники, грн;

$N$  — відсоток чистого прибутку підприємства, який спрямовується на преміювання робітників, %;

$\Phi\text{ОП}$  — фонд оплати праці робітників підрозділу, які преміюються, грн;

$O_i$  — нарахована заробітна плата  $i$ -го робітника, для якого розраховується премія, грн.

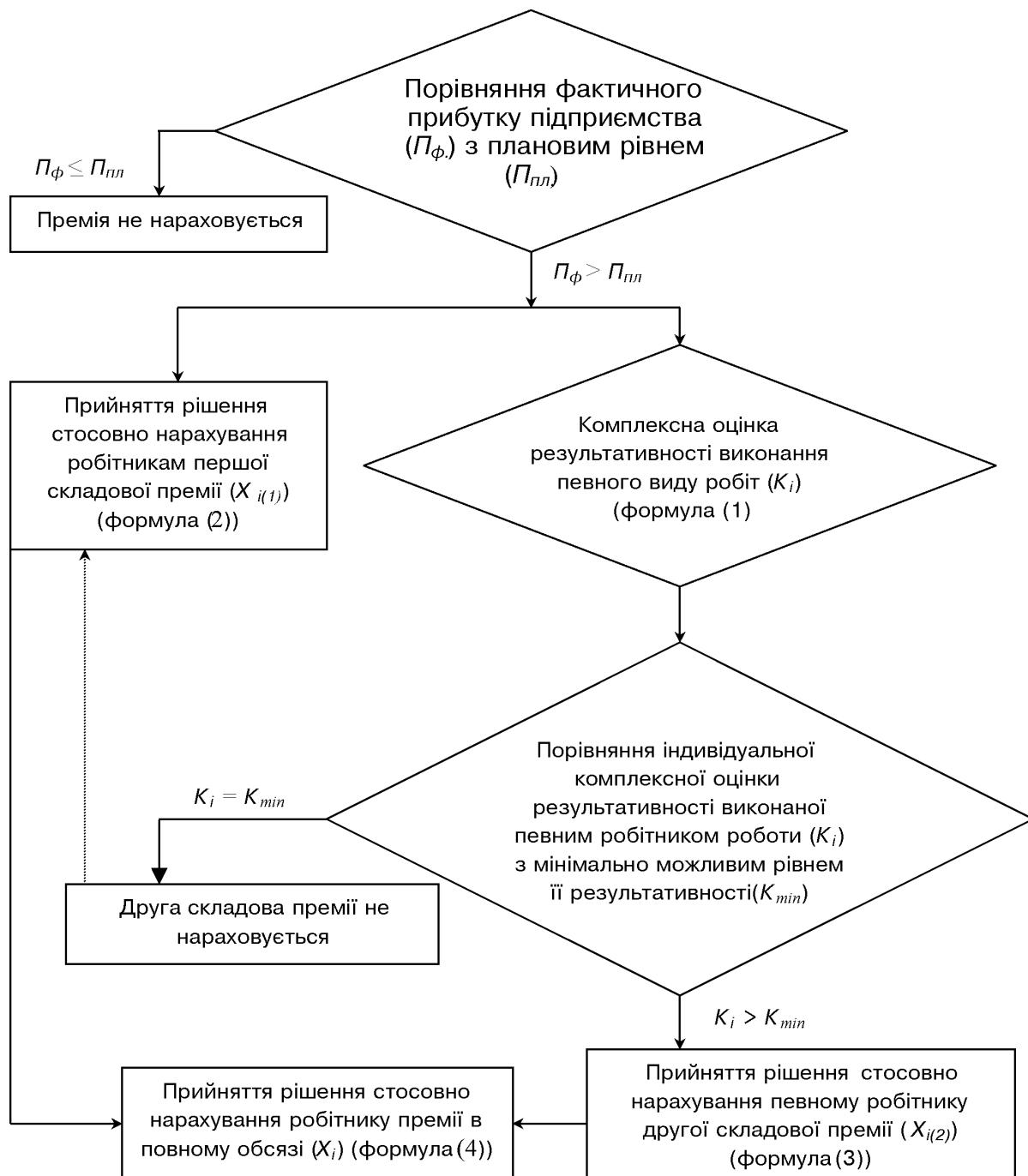


Рис. Запропонований алгоритм преміювання основних робітників фармацевтичного підприємства.

Розмір другої складової премії ( $X_{i(2)}$ ) визначається за формулою:

$$X_{i(2)} = \frac{0,8 \times (\text{ЧП} \times N \times ОП)}{\sum_{i=1}^n K_i \times 100} \times K_i, \quad (3)$$

де: 0,8 — частка преміального фонду, що спрямовується на виплату другої складової премії;  
 $K_i$  — оцінка результатів праці  $i$ -го робітника, отримана на підставі застосування факторно-критеріальної кваліметричної моделі (формула (1)).

Загальний розмір одержуваної  $i$ -тим робітником підрозділу премії ( $\Pi_i$ ) визначається за формуллю:

$$\Pi_i = \frac{0,2 \times (\text{ЧП} \times N \times ОП)}{\Phi ОП \times 100} \times O_i + \frac{0,8 \times (\text{ЧП} \times N \times ОП)}{\sum_{i=1}^n K_i \times 100} \times K_i. \quad (4)$$

Наведений метод розрахунку премії дозволяє досить об'єктивно визначити внесок кожного ро-

Таблиця 1

Факторно-критеріальна кваліметрична модель оцінки результативності діяльності робітників основного виробництва

Критерії оцінки результативності діяльності ( $i$ )	Вагомість критеріїв ( $a_i$ )	Діапазон оцінки критеріїв ( $i=1,2,3,4$ )	Шкала оцінки критеріїв ( $X_{ij}$ ), бали
1. Продуктивність праці	0,19	Зростання виробітку у вартісному чи умовно-натуруальному вимірі, %: — до 100; — 100-105; — 106-110; — 111-115; — понад 115	1 2 3 4 5
2. Рівень виконання вимог інструкцій (технологічного регламенту, технічної інструкції, стандартних операційних робочих методик)	0,19	— виконання вимог інструкцій з рідкими випадками порушення; — повне додержання вимог інструкцій	4 5
3. Складність праці	0,16	Робота, яка виконується: — однорідна, вузькоспеціалізована, не напружена, має часто повторюваний характер; — різномірна за окремими напрямками певної сфери, помірно напружена, нерегулярно повторювана; — різномірна за окремими напрямками певної сфери, важка, робота, що повторюється; — різномірна за всім колом завдань підрозділу, важка, нерегулярно повторювана; — різномірна за всім колом завдань підрозділу, напружена, робота, що знову починається	1 2 3 4 5
4. Своєчасність виконання роботи	0,14	— регулярне порушення термінів виконання; — виконання з рідкими випадками порушення загланованих термінів; — своєчасне, організоване виконання, не допускаються зриви встановлених термінів; — інтенсивне, організоване виконання, більш швидке від запланованого терміну	1 2 4 5
5. Самостійність виконання	0,07	Виконання: — під безпосереднім керівництвом начальника; — частково самостійно чи під загальним керівництвом; — самостійне у повній відповідності з інструкціями, вказівками і т.п.	3 4 5
6. Суміщення професій	0,06	Суміщення умовно-постійної ставки, %: — немає суміщення; — суміщення до 25; — 25-50; — 51-75; — понад 75	1 2 3 4 5
7. Рівень механізації та автоматизації робіт	0,06	Виконання роботи: — на автоматах, автоматизованих агрегатах, установках, апаратах; — з використанням машин і механізмів; — вручну з використанням машин і механізмів; — вручну	2 3 4 5
8. Освітній і кваліфікаційний рівень працівника	0,13	Освіта: — загальна середня (повна і неповна), закінчення професійного училища; — середня спеціальна не за профілем роботи; — середня спеціальна відповідно до профілю роботи; — вища не за фахом; — вища за фахом	1 2 3 4 5
	$\Sigma a_i = 1,00$		

бітника в загальні результати діяльності як окремого підрозділу, так і підприємства в цілому. При цьому він є простим у використанні і зрозумілим для робітників підприємства. Важливою умовою

ефективності його впровадження на фармацевтичних підприємствах є забезпечення прозорості і обґрутованості критеріїв оцінки результативності праці. Отже, до відома кожного робітника

Таблиця 2

Приклад розрахунку розміру премії для основних робітників таблеткового цеху по результататах роботи за місяць

Професія, посада	Сума преміального фонду певного підприємства (ЧП · Н · ОП), грн	Фонд оплати праці робітників, що преміюються, грн	Величина окладу робітників, грн	Умовна оцінка результатів праці робітників, бал	Розрахунок першої складової премії, грн	Розрахунок другої складової премії, грн	Загальна сума премії, грн
Апаратник	4600,0	7633,0	792,0	2,23	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 792 = 95,46$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 2,23 = 262,60$	358,06
Гранульовник	4600,0	7633,0	968,0	2,68	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 968 = 116,67$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 2,68 = 315,60$	432,27
Дражировник	4600,0	7633,0	955,0	4	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 955 = 115,10$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 4,0 = 471,04$	586,14
Таблетувальник	4600,0	7633,0	843,0	3,64	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 843 = 101,60$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 3,64 = 428,65$	530,25
Укладник-пакувальник	4600,0	7633,0	602,0	3,33	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 602 = 72,56$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 3,33 = 392,14$	464,70
Контролер	4600,0	7633,0	600,0	1,13	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 600 = 72,32$	—	72,32
Маркірувальник	4600,0	7633,0	600,0	2,68	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 600 = 72,32$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 2,68 = 315,60$	387,92
Слюсар	4600,0	7633,0	790,0	3,33	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 790 = 95,22$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 3,33 = 392,14$	487,36
Механік	4600,0	7633,0	790,0	4,36	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 790 = 95,22$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 4,36 = 513,43$	608,65
Навантажувальник	4600,0	7633,0	693,0	5	$0,2 \cdot 4600 / 7633 \cdot 693 = 83,53$	$0,8 \cdot 4600 / 31,25 \cdot 5,0 = 588,80$	672,33
Разом	—	—	7633,0	31,25	920,0	3680,0	4600,0

підприємства повинні бути доведені не тільки критерії оцінки, але й їхня вагомість та шкала оцінки. За цих умов кожний робітник може сам прорахувати варіанти оптимізації преміальних виплат, що сприятиме посиленню стимулюючої функції трудового доходу на фармацевтичних підприємствах.

Як показали проведені дослідження, кількість оцінюваних критеріїв результативності праці основних робітників фармацевтичного підприємства не повинна перевищувати десяти, оскільки при більшій їхній кількості імовірність підсумкової помилки істотно зростає, а вірогідність об'єктивності знижується [7-9].

Аналіз дозволив визначати найбільш суттєві критерії, які можуть бути рекомендовані для побудови факторно-критеріальної кваліметричної моделі оцінки результативності праці основних робітників на фармацевтичних підприємствах [4, 10].

Для обґрунтування і відбору найбільш значущих критеріїв, а також оцінки їх вагомості залучалися кваліфіковані експерти зі складу керівників, спеціалістів економічних служб фармацевтичних підприємств України і Республіки Білорусь. У дослідженні брали участь 47 експертів. Оцінка узгодженості і обґрутованості їх висновків здійснювалась за допомогою методу рангової кореляції, розрахунку коефіцієнта конкордації і критерію Пірсона.

Перелік критеріїв, запропонованих для оцінки результативності праці основних робітників на фармацевтичних підприємствах, наведений у табл. 1.

Відібрані за висновками експертів критерії безпосередньо впливають на виконувані робітниками завдання і створюють можливість більш об'єктивної оцінки участі кожного робітника у виробничому процесі, націлюють робітників на повне

розкриття власного потенціалу і максимізацію результатів діяльності.

Необхідно відзначити, що запропоновану факторно-критеріальну модель можна розглядати винятково як макет моделі-інструменту оцінки розумової і фізичної праці за допомогою факторно-критеріального моделювання. Подальша її конкретизація та уточнення знаходяться в компетенції фармацевтичних підприємств, які будуть проводити оцінку.

Сума отриманих окремих оцінок за усіма критеріями з урахуванням їхнієї вагомості дає комплексну оцінку результатів діяльності певного робітника (формула (1)). У даному випадку мінімальна оцінка, яку може одержати робітник, відповідає 1,13 балам, максимальна — 15 балам.

Запропонована методика була опрацьована в умовах таблеткового виробництва ТОВ ФК “Здоров’я” (Україна) і ТОВ “Фармтехнологія” (Республіка Білорусь).

Приклад розрахунку премії робітникам таблеткового цеху фармацевтичного підприємства по результататах роботи за місяць наведений у табл. 2.

При розрахунку розміру премії враховувалися такі умови. Розмір чистого прибутку, одержаний підприємством за місяць, склав — 255553 грн. У відповідності з установчими документами розмір чистого прибутку, який спрямовується на преміювання персоналу, дорівнює 15%. Частка таблеткового цеху в обсягах продажу складала у звітному періоді 12%.

Дані табл. 2 демонструють, що величина премії може бути досить значною в порівнянні з окладом (50-80%). Тому у сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток фармацевтичного підприємства, його конкурентоспроможність на ринку залежать від зацікавленості робітників в

активній діяльності, коли людина є найважливішим елементом виробничого процесу і тим підгрунтам, на якому можливе досягнення ринкового успіху, виникає необхідність у підвищенні прибутковості діяльності фармацевтичного підприємства, так як саме величина преміального фонду стає основовою механізму матеріального стимулювання робітників.

Безумовно, сьогодні на фармацевтичних підприємствах потребує удосконалення система ма-

теріального стимулювання не тільки робітників, а і всіх категорій персоналу підприємства. Крім того, необхідно удосконалювати і систему морального стимулювання працівників, спираючись на досвід провідних зарубіжних фармацевтичних компаній. Однак необхідно пам'ятати, що моральні форми заохочення можуть чинити відчутний стимулюючий вплив тільки в тому випадку, якщо вони застосовуються на базі раціонально організованої системи матеріальної винагороди.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богиня Д.П. Сучасні проблеми соціально-трудових відносин, організації оплати праці та регулювання доходів в Україні // Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціально-трудові відносини у сучасних економічних умовах: Зб. наук. праць. — Т. I. — Донецьк: ІЕП НАН України, 2003. — С. 23-31.
2. Дмитренко Г.А. Мотивація и оценка персонала / Г.А.Дмитриенко, Е.А.Шарапатова, Т.М.Максименко. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підруч. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
4. Шарахова Е.Ф. // Провизор. — 2004. — №2. — С. 3-9.
5. Alderfer C.P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. — N.Y., 1972. — P. 246-391.
6. Angermeyer H.C. Informationsmanagement als organisatorische Aufgabe. In: ZFO, Heft 3, FBO. — 1990. — S. 176-180.
7. Filley A.C. // California Management Review. — 1978. — Vol. 21, №2. — P. 61-66.
8. Heilmann H. Informationsmanagement: Aufgabe der Unternehmensleitung. — Stuttgart: Poeschel, 1990. — S. 136.
9. Katzenbach J.R., Smith D.K. The Discipline of Teams. — N.Y., 1990. — P. 113.
10. Glazer R. // J. of Marketing. — 1991. — Vol. 55. — P. 1-19.

УДК 331.101.3:331

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОЧИХ В УСЛОВИЯХ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

О.В.Посылкина, О.А.Яремчук, О.В.Козырева

Обоснована необходимость совершенствования системы премирования труда в фармацевтическом производстве как на основе учета показателей эффективности деятельности предприятия в целом, так и оценки уровня результативности труда каждого рабочего. Предложена методика расчета размера премий для рабочих основного производства на основе использования факторно-критериальной модели. Приведены результаты апробации предложенной методики в условиях таблеточного производства.

UDC 331.101.3:331

SCIENTIFIC AND PRACTICAL WAYS FOR IMPROVING THE SYSTEM OF LABOUR PREMIUM FOR WORKERS IN THE CONDITIONS OF THE PHARMACEUTICAL MANUFACTURE

O.V.Posylkina, O.A.Yaremchuk, O.V.Kozyreva

The necessity of improving the system of labour premium for workers in pharmaceutical manufacture has been grounded taking into account such parameters as the total effectiveness of the enterprise's activity, the evaluation of the labour result level of each worker. The method of accounting of individual size of the premium for workers in the basic manufacture on the basis of the factor-criteria qualimetric model has been proposed. The approbation results of the method proposed in conditions of the tabletled manufacture have been given.