

УДК 331.101.6

А. Г. Семенов

доктор економічних наук, професор

Л. А. Юсипчук

аспірант

Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЗА РАХУНОК ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено підвищенню продуктивності праці за рахунок застосування системи індикаторів в управлінні персоналом підприємства. Запропоновано для підвищення продуктивності праці співробітників використовувати більш ефективну систему оплати праці, направлену на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Запропоновано систему оплати праці, яка ґрунтується на результатах атестації. Це передбачає, що заробітна плата повинна безпосередньо залежати від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Ключові слова: аналіз, виробництво, заробітна плата, фонд оплати праці, підприємство, продуктивність праці, сутність заробітної плати.

I. Вступ

Для кожного співробітника ПрАТ "Техніка" чітко формулює (у формалізованому вигляді) місію й основні цілі, що підвищує відповідальність і мотивацію співробітника. Документально зафіксована (а ще краще – винесена як епіграф на внутрішньофірмові документи, заставки на комп'ютерах, титульні аркуші ділових органайзерів тощо) мета сприяє тому, що працівник постійно концентрується на її досягненні.

Мета слугує організації, а не організації – меті. Розуміння цієї тези допомагає людям переборювати небажані їх встановлювати й виконувати. Мету необхідно періодично актуалізувати, причому вона обов'язково має бути вимірюваною, що дає можливість визначити темпи її досягнення, а наявність кількох вимірюваних проміжних критичних точок на шляху прямування підвищить зацікавленість у кінцевому результаті.

Мета повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією.

Мета повинна мати термін реалізації. Протягом терміну треба визначити етапи, кроки тощо, для того, щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти. Своєчасне й повне інформування персоналу про хід досягнення мети допомагає тримати її в полі зору.

Цілі необхідно поєднувати із системою заохочень. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії їх винагородять [5].

II. Постановка завдання

Мета статті – розглянути підвищення продуктивності праці за рахунок застосу-

вання системи індикаторів в управлінні персоналом підприємства.

III. Результати

Яким чином система винагород може передбачити внесок конкретного працівника компанії у досягнення її цілей? Це питання може бути вирішене за допомогою збалансованої системи індикаторів бізнесу (Balanced Score – card).

Розглянемо використання цього інструмента на прикладі проекту створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на підприємстві (далі – компанія). Цей проект був реалізований командою консультантів Українського центру післяприватизаційної підтримки підприємств спільно зі спеціалістами в галузі управління персоналом компанії [4]. Першим кроком була розробка й упровадження "базис" майбутньої системи винагородження, орієнтованої на досягнення цілей компанії. "Базою" стала нова структура підрозділу з управління персоналом, що включає чотири відділи (рис. 1).

Згідно з рис. 1, структура підрозділу з управління персоналом побудована таким чином, що на підставі результатів оцінювання досягнень персоналу (здійснюється відділом управління ефективністю праці), реалізуються всі завдання підрозділу. Так, відділ мотивації, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення поставлених (на початку контрольного періоду) цілей, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робітника на майбутній період.

Відділ професійної підготовки на основі виявленої внаслідок оцінювання потреби в до- або перепідготовці розробляє програми

навчання для конкретного співробітника, що допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення цілей компанії.

панії. Відділ добору та обліку, що виконує адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання.

Відділ підбору та обліку персоналу	Категорії посад, розміри окладів	Відділ мотивації	
Інформація про проблеми в навчанні нових робітників, вимоги до тренінгових програм		Критерії ефективності праці, рекомендації щодо побутових посадових обов'язків	Результат й оцінки ефективності праці – основа встановлення розміру премії
Відділ професійної підготовки	Інформація про потреби в навчанні, вимоги до навчальних програм Резерв на заміщення посад	Відділ управління ефективністю праці	

Рис. 1. Запропонована структура підрозділу з управління персоналом ПрАТ "Техніка"

Таким чином, розроблена структура підрозділу з управління персоналом дає змогу реалізувати не тільки систему винагороди. В остаточному підсумку, зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей компанії. Перспектива того, що весь персонал працює на благо компанії, виглядає привабливо. Але чи легко це реалізувати на практиці? Де, наприклад, взяти об'єктивне підтвердження того, що співробітник Сидоров за півроку роботи зробив для компанії вдвічі більше, ніж співробітник Петров за 5 років?

Відповідь на це запитання може дати періодичне проведення оцінювання досягнень персоналу за заздалегідь встановленими (плановими) показниками. У деяких джерелах такий підхід називають "атестація за цілями" [1].

Існує чимало підходів до оцінювання персоналу. Зупинимось на одному, згідно з яким використовують вищевказану методологію – Balanced Scorecard, реалізовану в розглянутому проекті. Оцінювання ефективності праці в цій компанії здійснювалася за двома індексами: "стратегічна компетентність" і "внесок" [3].

Поняття "компетентність" передбачає реальні знання й навички персоналу, а також

його потребу підвищувати ці показники для розв'язання поставлених завдань. Компетентність може бути з'ясована завдяки відповіді на запитання: "Як співробітник досягає результатів?". Оскільки компетенції відрізняють компанію від будь-якої іншої організації і є підставою її успішної діяльності, були встановлені за 5–6 показниками необхідної компетенції для управлінців різних ієрархічних рівнів. Оцінювання показників компетенції відбувається за визначеними критеріями. Так, при оцінюванні такого показника, як "ототожнення з компанією", враховували прийняття і підтримку працівником цінностей компанії, прийнятність його позиції для внутрішніх та зовнішніх клієнтів, сприяння здоровим робочим відносинам.

Поняття "внесок" пов'язано з відповіддю на запитання: "Чого досягнуто?". Воно характеризується кількісними показниками: чого досяг працівник за оцінюваний період порівняно із цільовими показниками, визначеними для нього на початку контрольного періоду.

Внесок у досягнення цілей компанії оцінювали за чотирма напрямками (рис. 2).

Встановлені цілі та їх оцінка			Період	Робітник	Посада	Підрозділ
А. Фінансовий внесок			Б. Внесок для клієнтів			
Цілі та показники оцінювання	Досягнуті результати	Оцінка		Цілі та показники оцінювання	Досягнуті результати	Оцінка
В. Внесок у внутрішню організацію бізнесу			Г. Внесок в інновації, навчання та зростання			
Цілі та показники оцінювання	Досягнуті результати	Оцінка		Цілі та показники оцінювання	Досягнуті результати	Оцінка

Рис. 2. Оцінювання внеску робітника в досягнення цілей ПрАТ "Техніка"

Перше – внесок для клієнта. При цьому враховували: знання потреб і очікувань клієнта, дотримання стандартів обслуговування клієнта, скарги клієнта на якість обслуговування, його довіра продукту компанії.

Друге – внесок в інновації, навчання й зростання персоналу. При цьому враховували: ефективність тренінгових програм, мотивацію персоналу, ступінь задоволення персоналу роботою, дотримання принципів кор-

поративної культури, участь персоналу в раціоналізаторських і новаторських програмах.

Третє – внесок у внутрішню організацію бізнесу. Тут підлягали оцінюванню: раціональність документообігу, своєчасність надання звітності, якість продукції й послуг, швидкість реагування на запити.

І, нарешті, четверте – економічний внесок. При цьому оцінювали: зростання прибутку, розширення статей прибутків, зміни в структурі витрат [4].

Досягнуто результати.

Сьогодні можна зробити висновок, що розроблена система оцінювання внеску співробітників у досягнення цілей ПрАТ “Техніка” дала змогу:

- підвищити ефективність роботи всієї компанії, оскільки забезпечила можливість ідентифікувати пріоритетні сфери вдосконалення; стала для працівників “путівником”, що вказує на ці напрями; дала змогу контролювати рівень майстерності працівника після тренінгу;
- сформулювати еталонні показники ефективності роботи працівників щодо досягнення конкретної мети для об’єктивного оцінювання працівника керівником;
- визначити загальні для всіх працівників компанії правила поведінки, що привело до підвищення ефективності корпоративної культури, тому що ліквідувала будь-які сумніви або припущення з боку працівника про те, “що є добре і що – погано” для компанії, і своєчасно сигналізувала працівнику про необхідність починати коригувальні дії.

Основною передумовою досягнення перерахованих переваг є правильне встановлення цілей діяльності.

Правила встановлення цілей.

Отже, крім уже названих вимог до визначення цілей в оцінній системі, що включає кількісні (на основі Balanced Scorecard) і якісні (компетентність) показники, мають бути дотримані такі правила.

По-перше, кількість цілей для одного працівника не повинна перевищувати 6–7, оскільки більша кількість буде означати вже не щорічні (щоквартальні) цілі, а щотижневі (щоденні). Водночас має бути не менше трьох цілей.

По-друге, цілі повинні перевищувати вимоги стандартів діяльності працівника на конкретній посаді. Водночас цілі повинні бути досяжними, щоб не стати для робітника фактором, що демотивує через неможливість їх досягнення.

По-третє, помилковим є встановлення легкодосяжних цілей. Доки ви не зможете переконати “потенційно несхильного до праці” робітника, що задані цілі відповідають роботі, яку він виконує, високої продуктивності компанії не буде досягнуто.

По-четверте, будь-яка мета повинна мати вимірні характеристики. При цьому мета буде зрозумілішою працівнику і значно зменшиться можливість виникнення конфлікту при оцінюванні досягнення мети. Наприклад, “протягом наступного оцінюваного періоду залучити трьох нових клієнтів, кожний з яких замовив би продукції не менше ніж на 7500 дол. США”.

По-п’яте, цілі повинні бути розташовані за пріоритетами з використанням вагових коефіцієнтів. Це дасть змогу робітнику щодня приймати незалежні рішення щодо методів виконання роботи й розподілу ресурсів.

По-шосте, цілі мають бути сформульовані якнайвиразніше. Чітко сформульовані цілі складаються з таких елементів: (дієслово) + (результат) + яким чином (коли, як) + стандарт досягнення цілі (умови). Наприклад: (збільшити) (обсяги збуту) у відділі (на 30% до 15 грудня 2015 р.) (при збільшенні операційних витрат не більше ніж на 5000 дол. США).

По-сьоме, цілі діяльності окремого працівника повинні відображати цілі як відділу, так і всієї цілі організації. При визначенні цілей для працівника повинна бути врахована стратегія організації й те, яким чином конкретний менеджер бере участь у її реалізації.

І останнє, необхідно пересвідчитися, що встановлені цілі працівник не тільки зрозумів, а й схвалив. Досягнута угода має бути засвідчена підписами керівника й працівника. Крім того, письмова угода буде сприяти юридичній захищеності вашої організації.

Описана система оцінювання роботи персоналу й мотивації за двома параметрами – стратегічна компетентність (якісні цілі) і внесок у реалізацію цілей (кількісні цілі) – через свою складність була реалізована тільки для керівних працівників першого і другого ієрархічних рівнів управління. Застосування її для спеціалістів і рядових співробітників, а також як інструмента управління бізнесом за відсутності спеціальних систем автоматизації не видається можливим. Причини дві: величезна кількість інформації, що має бути опрацьована, і складність узгодження індивідуальних цілей із цілями бізнесу.

У процесі пошуку можливих резервів підвищення продуктивності праці слід мати на увазі, що її підвищення на підприємствах торгівлі може бути досягнуто при додержанні будь-якої з таких умов:

а) результати діяльності робітників підвищуються, а витрати праці зменшуються;

б) результати діяльності робітників підвищуються, а витрати праці залишаються незмінними;

в) результати діяльності робітників підвищуються, витрати праці також підвищуються, але меншими темпами;

г) результати діяльності робітників залишаються незмінними, а витрати праці знижуються;

д) результати діяльності робітників знижуються, витрати праці також знижуються, але більшими темпами.

Наведена система показників рекомендується для використання при проведенні діаг-

ностики продуктивності праці ПрАТ "Техніка". Основними факторами, що впливають на продуктивність праці робітників, як визначено в процесі аналізу, є товарообіг та рух середньоспискової чисельності персоналу.

Систему основних показників оцінювання результатів та витрат праці на підприємствах торгівлі подано в табл. 1.

Таблиця 1

Система основних показників оцінювання результатів та витрат праці у ПрАТ "Техніка"

Показники оцінювання результатів праці	Показники оцінювання витрат праці
1. Обсяг виробництва продукції та реалізації платних послуг	1. Середньооблікова чисельність персоналу загалом
2. Обсяг виробітку загалом	2. Середньооблікова чисельність робітників окремих категорій, професій
3. Обсяг виробництва окремих груп продукції у вартісних показниках	3. Кількість відпрацьованих людиною днів
4. Обсяг виробництва окремих видів продукції в натуральних показниках	4. Кількість відпрацьованих людиною годин
5. Обсяг окремих видів виконаних допоміжних робіт	5. Чисельність робітників, що виконують допоміжну роботу

Підвищити обсяг обсягів виробництва на підприємстві пропонується шляхом виконання таких дій:

1. Щодо забезпеченості виробітку товарними ресурсами: збільшення початкових запасів та надходження продукції, зменшення іншого вбуття продукції, що забезпечується регулярним надходженням продукції від підприємств-виробників, інших постачальників. Потрібно приділити увагу формуванню асортиментної політики підприємства, яке спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибутковості діяльності підприємства; розширити асортимент електроніки.

2. Щодо цінової політики: зниження цін реалізації окремих видів продукції за умови зростання кількості реалізованої продукції за рахунок залучення додаткових покупців; зростання обсягу придбання продукції одним покупцем.

3. Щодо маркетингової політики підприємства: постійне вивчення кон'юнктури рин-

ку, поведінки та мотивації покупців; організація рекламних заходів, визначення стандарту торговельного та післяпродажного обслуговування покупців.

4. Щодо забезпеченості обсягів виробництва основними фондами: упровадження нових форм і форм виробництва препаратів (особливо, створення залів самообслуговування), застосування тари – обладнання, розширення продажу попередньо упакованих продукції. Основною проблемою при розробці системи преміювання робітників підприємства є:

1) визначення критеріїв оцінювання преміювання;

2) розробка шкали преміювання;

3) визначення бази преміювання.

На підприємстві ПрАТ "Техніка" в системі преміювання існують показники як збільшення, так і зниження преміальних виплат працівників.

Шкалу преміювання персоналу ПрАТ "Техніка" наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Шкала преміювання персоналу ПрАТ "Техніка"

Показник	% окладу
Збільшення премії	
1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплата не здійснюється	10–50
2. Активна участь у ярмарках	10–30
3. Висока професійна культура обслуговування, яка відображається в швидкому якісному обслуговуванні	10–30
4. Надання повної інформації про продукцію	10–20
5. Перевиконання бригадою плану виробітку на 5–10 (щоквартально)	10–20
6. Перевиконання бригадою плану виробітку на 10–20% (щоквартально)	15–25
Зниження премії	
1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни	10–50
2. Несвоєчасна підготовка, незадовільне утримання робочого місця, відсутність ярликів, цінників тощо	10–30
3. Порушення касової дисципліни, наявність фактів невірних розрахунків з покупцями	35–100
4. Несвоєчасне й неякісне надання звітності, інформації	10–30
5. Невиконання вказівок керівництва	10–50

З метою більш повного обліку індивідуального внеску кожного робітника в результаті праці бригади за угодою її членів застосовують коефіцієнти трудової участі (КТУ), які являють собою узагальнювальну оцінку тру-

дового внеску кожного члена бригади (відповідно до продуктивності та якості роботи, сумісництво професій тощо). Для складу керівників та спеціалістів розробимо окрему преміальну систему, наведену в табл. 3.

Таблиця 3

Шкала преміювання керівників та провідних спеціалістів ПрАТ "Техніка"

Збільшення	% окладу
1. Освоєння та виконання обов'язків відсутнього працівника, сумісництво професій, розширення зон обслуговування за умов, що за таку роботу оплату не здійснюють	10–50
2. Внесення нових пропозицій щодо більш швидкої та оперативної роботи з інформацією та звітною документацією	10–30
3. Впровадження нових комп'ютерних технологій і нових форм обліку	10–50
4. За майстерність, класність та високий професіональний підхід до своєї роботи	100
Зниження	
1. Недодержання правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої та трудової дисципліни	10–50
2. Несвоєчасна підготовка звітної документації, незадовільне утримання робочого місця	10–50
3. Допущення недостач, крадіжок, ушкоджень колективного майна	35–100
4. Невиконання вказівок керівництва, недобре ставлення до оточуючих та своїх колег	10–30

Розроблена система преміювання включає в себе такі інструменти стимулювання:

1) систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;

2) різноманітні одноразові заохочення за результати праці.

Основними елементами розробленої системи преміювання є: показники преміювання, умови преміювання, розміри та шкали преміювання. В основу побудови преміальної системи покладено показники преміювання, тобто конкретні результати господарсько-фінансової діяльності, при досягненні яких сплачується премія: перевиконання плану обсягів виробництва, отримання прибутку.

Дотримання умов преміювання підтверджує право робітника на отримання премії при досягненні показників преміювання. Розмір премії визначається відповідно до розроблених розмірів та шкали преміювання.

Розроблена система преміювання дає змогу в середньому збільшувати заробітну плату працівників ПрАТ "Техніка" на 10–30%.

Для підвищення продуктивності праці співробітників доцільно використати нову, більш ефективну систему оплати праці, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Запропонована система оплати праці ґрунтується на результатах атестації. Це передбачає, що заробітна плата безпосередньо залежить від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Рівень ефективності, продуктивності та якості робіт може бути найрізноманітнішим для одних і тих самих завдань. У зв'язку із цим є логічним проведення диференціації заробітної плати відповідно до рівня виконання роботи. Працівник, який виконує роботу на більш високому якісному рівні, повинен отримувати вищу заробітну плату порівняно з працівником, який лише виконує стандартні вимоги й часто робить помилки.

Ми пропонуємо визначати розмір заробітної плати таким чином: при прийнятті на

роботу працівнику встановлюють оклад, який і буде точкою відліку прогресивної системи. Перший місяць він отримає заробітну плату рівну окладу. Проте в наступному місяці він отримуватиме заробітну плату еквівалентну окладу, помноженому на корегуючий коефіцієнт.

Оцінювання виконаної роботи за цією шкалою здійснює старший інспектор відділу кадрів за розробленими критеріями, та виходячи з власних досягнень кожного працівника. Щоб уникнути неадекватної оцінки старшим інспектором відділу кадрів роботи співробітників, пропонується проведення час від часу перевірки її результатів керівником.

За результатами року старший інспектор відділу кадрів обчислює річний корегуючий коефіцієнт, який розраховують як суму місячних коефіцієнтів, отриманих працівником, поділену на 12. Річний коефіцієнт множать на оклад працівника і, таким чином, отримують оклад цього працівника на наступний рік. Цей оклад буде базою для розрахунку заробітної плати в наступному році.

Пов'язуючи оцінку кожного працівника з якістю результатів його праці та співвідносячи цю оцінку безпосередньо з величиною заробітної плати, ми створюємо співробітнику матеріальні стимули, які спонукають його краще працювати. Це стосується і керівників, для яких корегуючий коефіцієнт формується на основі коефіцієнтів підпорядкованих працівників.

Така система оплати праці допоможе ПрАТ "Техніка" виявити ефективних і неефективних працівників. Вона спонукатиме до професійного росту, розвитку кар'єри (поступовий перехід працівника з нижчого рівня службової ієрархії до вищого).

Ефективне управління можливе тільки при наявності зворотного зв'язку між керівниками й підлеглими. Зворотній зв'язок характеризує функціонування та розвиток систем управління.

IV. Висновки

1. У результаті проведеного дослідження розглянуто підвищення продуктивності праці за рахунок застосування системи індикаторів

в управлінні персоналом підприємства ПрАТ "Техніка". Сучасні завдання управління людськими ресурсами привели до доцільної реорганізації структури відділу кадрів на ПрАТ "Техніка" на підставі інтеграції функцій з управління працею, кадрами та соціальним розвитком. Інновації в діяльності будуть засновані на інтеграції функцій управління працею, кадрами та соціальним розвитком, які відповідатимуть загальним завданням удосконалення структури управління як найважливішого резерву підвищення ефективності всього соціального менеджменту підприємства, оскільки тільки в цьому випадку складуться умови для комплексного та всебічного вирішення проблем оптимізації використання людських ресурсів у суспільному виробництві.

2. Запропоновано для підвищення продуктивності праці співробітників використати більш ефективну систему оплати праці, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Запропонована система оплати праці ґрунтується на результатах атестації. Це передбачає, що заробітна плата безпосередньо залежить від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Список використаної літератури

1. Бабицкий А. Проблемы повышения общественной производительности труда / А. Бабицкий // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 29–31.
2. Богачев А. Современные проблемы обеспечения рациональных пропорций производительности труда и заработной платы / А. Богачев // Экономика. – 2008. – № 5. – С. 23–26.
3. Костишина Т. А. Конкурентоспособна система оплати праці: проблеми теорії та практики : монографія / Т. А. Костишина. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.
4. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій : монографія / за ред. Е. М. Лібанової. – Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2006. – 356 с.
5. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г. А. Рижкова. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2015.

Семенов А. Г., Юсипчук Л. А. Повышение производительности труда за счет применения системы индикаторов в управлении персоналом предприятия

Статья посвящена повышению производительности труда за счет применения системы индикаторов в управлении персоналом предприятия. Предложено для повышения производительности труда сотрудников использовать более эффективную систему оплаты труда, которая направлена на повышение заинтересованности работников в результатах своего труда. Предложенная система оплаты труда базируется на результатах аттестации. Это означает, что заработная плата должна находиться в прямой зависимости от характера работы сотрудников и степени эффективности выполнения ими своих обязанностей.

Ключевые слова: анализ, производство, заработная плата, индикаторы, управление, фонд оплаты труда, предприятие, производительность труда, сущность заработной платы.

Semenov A., Yusipchuk L. Increasing Productivity Through the Use of a System of Indicators in Personnel Management of the Enterprise

The article is devoted to increasing productivity through the use of a system of indicators in the management of personnel. How the reward system can predict the contribution of a particular employee of the company in achieving the company's goals? This issue can be resolved with the use of the balanced system of indicators of the business (Balanced Score – card).

Consider using this tool on the example of the project to create an integrated system of human resources management in the enterprise. The first step was the development and implementation of the "base" of the future system of remuneration oriented to the company goals.

The structure of the management staff is constructed in such a way that on the basis of the results of evaluation of achievements of staff (implemented by the division of management efficiency of labor), implemented all tasks of the division. So, the motivation Department, assessing the performance of the employee for achieving certain (at the beginning of the control period) goals, determines the shape of the material (determination of the amount of premium) and intangible (e. g., public recognition of achievements) encourage employee for the future.

The training division based on the identified evaluation needs of training and developing training programs for specific employee that will help him in the future to work more effectively to achieve the objectives of the company. The recruitment Department and accounting, which administers, supervises and makes plans for career growth.

Proposed to improve the performance of employees use a more efficient system of remuneration, which is aimed at increasing the interest of employees in results of their work. The proposed system of remuneration is based on results of certification. This means that wages should be in direct proportion to the nature of work of employees and the effectiveness of the performance of their duties.

Key words: analysis, production, wages, indicators, management, wage Fund, enterprise, productivity, the essence of wages.