

діяльності підприємства на інноваційному ринку та про опанування системи управління сучасними технологіями при впровадженні нової виробничої лінії.

1. Панжар А.И. Моделирование систем инновационных процессов // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, 2000. 2. Лазутін Г.І. Сучасні тенденції розвитку інноваційної політики // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 2.– 99–113. 3. Петрович Й.М., Семенів О.М., Буняк С.О. Концептуально-методичні підходи до формування моделі прискорення інноваційного процесу на підприємствах України // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. – 2003. – № 484. – С.3–11. 4. Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М. Методы и модели управления фирмой. – СПб., 2001. 5. Little I.D.C., *Models and Managers the Concept of a Decision Calculus* // *Management Science*, Vol. 16, April, 1970. 6. Vidale M.I. and Walfe H.B., *An Operation Research Study of Sales Response to Advertising* // *Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 53–57, 1957.

УДК 330.43:658.8

Н.П. Любомудрова, Л.Р. Струтинська
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

МОДЕЛЬ ВИЗНАЧЕННЯ КОМІСІЙНОЇ СТАВКИ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ СТИМУЛЮЮЧОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

© Любомудрова Н.П., Струтинська Л.Р., 2004

Розглянуто підходи до розрахунку комісійної винагороди працівникам керівного складу організацій із врахуванням різних принципів використання стимулюючої оплати праці.

In the article different variants of commission payment performance are observed. They are overviewed for executive managers and under the influence of different principles of stimulated payment.

Постановка проблеми. У зв'язку з реалізацією однієї з основних функцій заробітної плати – стимулюючої – виникає проблема встановлення залежності розмірів заробітку від кількості та якості праці, вкладеної конкретним працівником у загальні результати роботи підприємства. Якщо рівень затрачених виконавцями зусиль нелегко виміряти безпосередньо, то система оплати праці не може ґрунтуватись на цих чинниках. Працедавці прагнуть, аби наймані працівники діяли в їх інтересах, тому в основі фінансових стимулів має бути закладена залежність винагороди від результатів праці. Але згідно з принципом ефективного розподілу ризику бажано, щоб кожний відповідальний працівник (зокрема це стосується здебільшого керівного складу організації) брав на себе лише частину кожного виду ризику, незалежно від походження останнього. Тому, конкретний працівник мав би бути застрахований від випадковості (об'єктивних несприятливих чинників) при визначенні величини його заробітку залежно від досягнутих результатів. При цьому винагорода за працю може систематично змінюватися залежно від тих результатів, які виявляє роботодавець. Проблема полягає і в неможливості об'єктивної оцінки чинників, які визначають оплату праці, що може зумовити конфлікти і незадоволення серед працівників.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Основи сучасної теорії стимулювання були закладені ще в 70-х роках ХХ ст. різними авторами, здебільшого американськими, оскільки в той час для економіки США актуальним було використання різних форм оптимальних стимулюючих контрактів. У результаті досліджень окремих вчених були розроблені різні принципи і підходи до

побудови моделей стимулюючої оплати праці. С. Шевелл і Б. Холмстром описали принцип інформативності. Аналізом інерційного ефекту займалися М. Вейцман, Д. Бейрон і Д. Бісанко, а також французькі вчені Р. Гузнері та Ж. Тіроль. Багато уваги цим дослідженням приділили П. Мілгром і Д. Робертс, які вивчали проблеми перегляду контрактів, необхідність зменшення суб'єктивних ризиків тощо. Їхні теорії будувались на базі конкретних ситуацій, а більшість виведених емпіричних залежностей були підтверджені даними статистичного аналізу діючих фірм [2; 4].

Перехід до структуризації трудової мотивації з погляду системного уявлення про людину, зростання значення цілісності особистості визначило зміни у структурі стимулюючої оплати праці, виокремлення першочергових мотивів, пов'язаних із задоволенням працею, самоствердженням та саморозвитком. Це зрушення у мотиваційному механізмі зумовило необхідність виділення в ньому короткотермінових і довготермінових мотивів. Ця класифікація має у своїй основі розмежування потреб на потреби вищого та нижчого рівня, задоволення потреб у результатах праці та в розвитку особистості. Загально визнано, що оцінкові показники ступеня “розвинутості” працівника як особистості, його індивідуальні характеристики передбачають різні “пороги чутливості” в часі. Отже, творчу і соціальну активність неможливо оцінити протягом короткого періоду. Їх можна “виміряти” лише за довготривалий період, а, отже, мотивація також повинна бути залежною від цього періоду. Довготермінова мотивація повинна бути направлена на досягнення виробничих результатів. У таких випадках доцільно використовувати відповідні системи комісійної форми оплати праці, як найбільш стимулюючої. Короткотривала мотивація ґрунтується на оцінці роботи працівника, проведеної за результатами його діяльності.

Використання довготривалої мотивації вимагає вирішення, насамперед питання про критерій визначення такої тривалості. Одним із критеріїв є відмінності у формах реалізації мотивації. Короткотривалі – орієнтовані, як правило, на зовнішній контроль за працею. І навпаки, довготривалі мотивації передбачають внутрішній контроль. Для останньої мотивації характерним є відхід винагороди на другий план порівняно з орієнтацією на результат.

Порівняльний аналіз коротко- і довготермінової мотивації дає змогу виділити три чинники – освіту, стаж і кваліфікацію виконавця. Стимулювання зростання кваліфікації та освіти відповідає меті управління працею, бо вони є основними чинниками підвищення продуктивності праці.

Стимулювання освітнього, професійно-кваліфікаційного розвитку працівника із закріпленням його на підприємстві відповідає принципам трудової мотивації. Довготривала мотивація конкретно пов'язана з перспективами професійного, кваліфікаційного, освітнього росту упродовж усієї трудової діяльності на підприємстві. У зростанні професійно-кваліфікаційного, освітнього рівня зацікавлений і сам працівник, адже це відповідає його потребам у самореалізації.

Стратегія трудової мотивації з активним використанням стимулів довготермінової дії розвиває діяльність, надаючи їй максимально змістовного контексту; і з цього погляду вона є сьогодні найбільш ефективною та раціональною.

Необхідно зазначити, що досвід роботи в умовах переходу до ринкової економіки у нашій країні ще не достатньо збагачений фактами побудови струнких мотиваційних систем. З цього погляду цікаво звернутися до досвіду індустріально розвинених країн з ринковою економікою. У західній економічній літературі не склалася теорія довготривалої мотивації, тим не менше всі теперішні підходи у практичному менеджменті ґрунтуються на політиці саме такої мотивації.

Здобутки вітчизняних науковців у цій проблемі є дещо скромнішими, оскільки досвід роботи в умовах ринку лише накопичується, а питання “оприлюднення” величини заробітків вищих керівників залишаються невіршеними й досі. Причин тут немало: і діюче податкове законодавство, і невелика диференціація форм і систем оплати праці, які використовуються на практиці, і ментальна “негативність” широких верств населення адекватно сприймати достовірну інформацію щодо розмірів оплати праці.

Наприклад, американський щотижневик “Business Week” опубліковує щорічно дані по заробітках двох найвищих посадових осіб кожної з 365 найбільших корпорацій [3]. Відповідно до тієї інформації загальний заробіток управлінців вищого рангу виріс на 212 % (протягом 10 років), що в 4 рази перевищувало темпи росту середньої заробітної плати промислових робітників, і в 3 рази – темпи росту доходів середньостатистичного інженера.

На великих підприємствах Японії топ-менеджери заробляють в середньому в 17 разів більше, ніж робітники. Для порівняння (у таких самих за розмірами фірмах) у Франції та Німеччині цей показник більший у 24 рази. Причому найбільші відмінності (за територіальною ознакою) існують у нафтовій промисловості: директор американської транснаціональної нафтової компанії “Exxon” заробив 5,5 млн. дол. в рік, а головний менеджер європейського конкурента цієї компанії (при майже однакових показниках обсягу продажів і прибутку) отримав 500 тис. дол. Ще одним прикладом такої “національної” відмінності можна навести відомий бренд “Sony Corporation”. Рада директорів “Sony”, яка складається виключно із керівних працівників самої фірми, отримала у вигляді окладів і премій – 8,2 млн. дол., що становило в середньому 242 тис. дол. на кожного члена цієї групи. А згідно з дослідженнями консалтингової фірми “Towers, Perrin, Forster & Crosty” керівник японської чи європейської компанії порівнювального розміру отримує 50–60 % від суми, яка виплачується їхньому американському колезі. За даними цієї ж “Towers” середній заробіток вищих менеджерів у Канаді становить близько 65 % заробітку таких самих менеджерів у США [2].

Що стосується ситуації на нашому ринку праці, то цікавими є щорічні дослідження агентства “АНКОР СВ” з аналізу компенсаційних пакетів працівників різних рангів. Згідно з цими даними середні зарплати перших посадових осіб іноземних компаній в Україні були на рівні 2273 долара. Мінімум визначався 1000 доларами, а максимум (зарплата менеджера-іноземця) – 6500 доларів [1]. За видами бізнес-діяльності лідерами із заробітної плати були: продаж інформаційних технологій, телекомунікаційний сервіс, а також фармацевтична діяльність. Всього для аналізу інформацію надали 28 компаній. Окрім заробітної плати, вищі керівники отримують додатково річний фіксований бонус (від 20 до 360 % місячного окладу); усім надається мобільний телефон з оплатою (повною або частковою), доступ до Інтернету; майже 50 % керівників мають бюджет для компенсації витрат на ділові обіди, невеликі подарунки і культурні програми для ключових клієнтів компанії; більшість користується службовими автомобілями; 46 % керівникам оплачується підвищення кваліфікації (тренінги, стажування, додаткове навчання).

Уся ця статистика демонструє широке використання на практиці різних систем комісійної форми оплати праці, описаної нами в попередніх роботах.

Постановка задачі. З огляду на аналіз основних досліджень і статистичних даних важливим є визначення комісійних ставок при використанні цієї форми оплати праці.

Подібно до відрядної форми оплати праці, комісійна сприяє самовідбору кращих працівників, які меншою мірою схильні уникати ризиків, вважають себе більш талановитими, енергійними, тому і розраховують на вищі заробітки. У той самий час люди, які уникають ризику, котрі не настільки впевнені в своїх здібностях, надаватимуть перевагу оплаті праці через фіксовані оклади.

Так само, як і при відрядній формі оплати праці, при застосуванні комісійних виплат виникає категорія витрат, пов'язана з тим, що доходи працівників змінюються не лише залежно від їхнього трудового внеску, але й від інших чинників, які прямо чи опосередковано впливають на кінцеві показники діяльності, що є основою розрахунку комісійного заробітку. Це означає, що необхідно підвищити середній дохід працівника з метою запобігання таким ризикам.

Застосувати комісійну форму оплати праці доцільніше для тих працівників, які діють самостійно, поза прямим контролем, коли стимулювання засобами прямого моніторингу є проблематичним. Така тенденція відповідає рекомендаціям теорії стимулюючих контрактів, тобто частка комісійного заробітку в його загальній величині має бути тим більшою, чим більше прибутки залежать від зусиль конкретних виконавців.

Також потрібно враховувати і можливість зменшення доходів внаслідок застосування цієї форми оплати. Коли ризик такого зменшення відносно невеликий, то значна частина доходу працівника могла б формуватись на основі комісійних виплат. Якщо ж мова йде про крупномасштабні проекти, які нерідко є одиничними для менеджера, то в таких випадках необхідно застосувати й інші засоби стимулювання.

Як вже зазначалося в попередніх публікаціях, високі комісійні ставки можуть спричинити ситуацію, коли працівники будуть нехтувати іншими видами діяльності, в результатах яких фірма

дуже зацікавлена. Припустимо, що для організації є важливим проведення інструктажів і післяпродажного обслуговування споживачів. Якщо комісійні виплати будуть залежати лише від обсягу продажів, то працівники ніяк не зацікавлені в докладанні додаткових зусиль. Винятком є наявність постійної клієнтурної бази, з якою фірма співпрацює тривалий період.

Визначення комісійної ставки в кожному конкретному випадку є дуже важливим; воно також залежить і від кількості вибраних результуючих показників. Заслуговує на увагу модель, описана П. Мігром і Д. Робертсом [3, 4], в якій зроблено спробу отримати функціональну залежність між очікуваним обсягом продажу і активністю безпосереднього продавця. Ця функція має вигляд

$$F = f(h + ka), \quad (1)$$

де h – величина очікуваних продажів, якщо продавець докладає мінімум зусиль; k – коефіцієнт, що характеризує залежність обсягу продажів від активності продавця; a – індивідуальна активність продавця.

Тоді відповідний вклад у прибуток (p) можна було б виразити як

$$p = m(h + ka), \quad (2)$$

де m – прибуток від продажу одиниці товару.

Особисті зусилля цього працівника можна б було описати квадратичною функцією, яка має загальний вигляд

$$f = b_o + b_{1a} + \frac{1}{2}ca^2. \quad (3)$$

Для подальших кроків необхідно провести ряд математичних підстановок і скористатися принципом інтенсивності стимулювання. Згідно з названим принципом, комісійна ставка залежатиме від таких чинників:

- граничної ефективності зусиль працівника;
- його схильності до запобігання ризику;
- значущості довільних (інших об'єктивних) чинників на визначення результуючих показників;
- здатність працівника реагувати на зростання стимулюючого впливу збільшенням індивідуальних зусиль.

У такому разі формулу для розрахунку оптимальної ставки комісійних виплат можна записати так:

$$K_c = \frac{m}{1 + r\sigma^2 \cdot c/k^2}, \quad (4)$$

де r – коефіцієнт абсолютного виключення ризику; σ^2 – дисперсія обсягу продажів для будь-якого рівня зусиль працівника; c/k^2 – вираз дорівнює C'' (є), де $e=ka$.

Як видно із залежності (4), комісійна ставка прямо пропорційна до норми прибутку і обернено пропорційна до схильності працівника уникати ризику, величини неконтрольованих довільних чинників, які впливають на значення результуючого показника. Як бачимо, K_c не повинна залежати від h – базового рівня обсягу продажів, величину якого можна застосувати при визначенні базового окладу (гарантованого мінімуму).

Наступне питання, яке виникає, чи діє ця формула у разі продажу кількох різних видів продукції з різною рентабельністю; іншими словами, якщо в основі визначення комісійного заробітку лежить кілька результуючих показників. Тоді, можна скористатися принципом рівної винагороди (запропонованим Лалом і Шрінівасаном [4]), згідно з яким, за інших рівних умов, комісійна ставка має бути вищою для більш рентабельної продукції, не залежати від величини базового окладу.

Розширення об'єктивних чинників, які впливають на мотивацію, повинно доповнитися суб'єктивними моментами, які також істотно впливають на неї. У сучасній економіці суб'єктивний чинник відіграє домінуючу роль. Із посиленням зрілості виробничо-економічного організму підприємства, розвитком особистості на здійснення трудової діяльності людини все більш зрос-

таючий вплив мають надекономічні чинники. На здібності та можливості працівника, логіку його економічної поведінки накладаються певні обмеження, зумовлені рівнем його культури, світоглядом, сповідуваною ідеологією, моральними та релігійними нормами, ступенем піддатливості емоціям, звичкам, визначенням, суворо індивідуальним настроєм. У сучасних умовах набуває особливого значення чинник трудової моралі. Цей компонент вносить значні корективи у поведінку працівника.

До того, що сказано вище про трудові мотивації, слід додати вітчизняні розробки з цієї проблеми. Для них є характерним тісніший зв'язок потреб, мотивів, інтересів та стимулів з виробничими відносинами. Хоча потреби за багатьма своїми параметрами виходять за рамки економічних відносин, все ж за своєю обумовленістю та реалізацією вони є вихідним елементом виробничих відносин, а інтереси виражають направленість здійснення трудової діяльності. Виходячи з цього, мотив виступає формою прояву вже усвідомленої потреби, що складається під впливом як зовнішніх умов, які забезпечують здійснення праці, так і внутрішніх, втілених у саму працю як спосіб життєдіяльності. Мотиви представляють собою діалектичну єдність потреб і стимулів, передбачаючи і взаємно заперечуючи одне одного. Потреби-мотиви-інтереси-стимули сплетені у реальному житті в єдине ціле.

Ланцюг логічного ряду “потреби-мотиви-інтереси-стимули” багато в чому залежить, якщо не визначається, від подолання відчуження працівників від результатів праці і власності на речові чинники виробництва. Причому відчуження від речових умов праці і її результатів супроводжується відчуженням від праці як діяльності. Чим вищий рівень першого відчуження, тим меншу роль відіграють мотиви, пов'язані з працею як такою, і значно більшу вагу мають мотиви, пов'язані з результатами праці.

Концепції “людських відносин”, “людського капіталу”, “соціального партнерства”, інституціоналізму, які активно розроблялися в останні десятиріччя в країнах з розвинутою економікою та успішно реалізовувалися там на практиці, є яскравим підтвердженням того, що сучасний ринковий механізм трудової мотивації має за основу все більш посилюваний процес подолання відчуження праці від її результатів та власності, зростання ролі інтелектуальної власності. Володіння власністю повністю (інтелектуальна) або частково (на засоби виробництва) долає (також частково чи повністю) відчуження найманого робітника від умов та результатів праці, дає йому змогу більше впливати на зміст праці, на управління нею, забезпечення органічної єдності внутрішніх і зовнішніх мотивів та стимулів до праці.

Мотиви трудової діяльності різноманітні і визначаються різними обставинами. Їх стійкість і дієвість забезпечується лише при знятті суперечностей між привласненням та відчуженням. Тільки в процесі цього зняття впливає мотив та стимул до праці як внутрішньої потреби, як соціальної цінності. До того ж при всьому різноманітті стимулів існує основоположний, початковий, який дає можливість виникнення мотиву до праці як внутрішнього спонукання, як внутрішньої потреби. Таким стимулом є власність на робочу силу і власність на засоби виробництва.

Висновки. Застосування різних систем комісійної форми оплати праці повинно ґрунтуватись на їх стимулюючому ефекті. Такі системи сприяють здійсненню самовідбору і є зрозумілими для працівників. Їх застосування може призвести до неефективного розподілу часу і зусиль працівника, якщо роботодавець цікавиться не лише випуск і продаж продукції, але й інші аспекти діяльності (якість, використання обладнання, збирання і обробка інформації тощо). Залежність заробітку від результатів діяльності пов'язана із більшим ризиком, ніж звичайна оплата праці (фіксована). Усі ці чинники враховані в описаній моделі визначення комісійної ставки, яка діє в умовах можливості визначення результуючого показника. Якщо ж неможливо виміряти результуючі показники та визначити конкретних осіб і їхній внесок у досягнення цих результатів, то, очевидно, потрібно використовувати інші методи розрахунку винагороди.

1. Коняева А. Анализ данных о компенсационных пакетах для сотрудников иностранных компаний в 2000 году / Ж-л «Отдел кадров /HR department». – 2000. – № 9. 2. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т. / Пер. с англ. // Под ред.

И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. – СПб., 1999. 3. Byrne S. The Flap Over Executive Pay // Business Week, 1991. 4. Lal R., Srinivasan V. Compensation Plans for Single and Multy-Product Salesforces: Stanford University, GSB, 1991.

УДК 658.012

І.Н. Пащенко*, Л.І. Чернобай

Національний університет “Львівська політехніка”,

*кафедра менеджменту організацій,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

© Пащенко І.Н., Чернобай Л.І., 2004

Узагальнено теоретичні розробки та практичний досвід економічно розвинутих країн щодо напрямків формування та функціонування організацій. Наголошено на необхідності поєднання в роботі менеджера класичного підходу з концепцією “людських стосунків” на основі системного підходу. Запропоновано управління виробництвом виокремити в самостійний вид діяльності та обов’язки по керівництву ним покласти на заступника директора з виробництва.

The theoretical development and practical experience of economically developed countries concerning directions of organization's formation and functioning are generalized. The accent on necessity of combining classical approach with the concept of "human relations" on the basis of the system approach in work of manager is made. It is offered to separate the production management as a certain kind of activity and to impose the management responsibilities on the deputy director in production.

Постановка проблеми. Оскільки основною ланкою народногосподарської системи виступає організація, то і рівень розвитку економіки залежить саме від їх діяльності. Потреба в систематичному удосконаленні структурних елементів організації, підвищеній адаптивності до змін зовнішнього середовища вимагає від менеджерів чіткого формулювання цілей, що ставляться перед організацією, а також шляхів досягнення поставлених цілей. У зв’язку із зростанням значущості організаційних проблем щодо виготовлення конкурентоспроможної продукції, виникає потреба в удосконаленні елементів організаційної структури та механізму управління основним виробничим процесом.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Під організацією розуміють групу людей, діяльність яких координується для досягнення поставленої мети [1; 2; 3; 4]. В законодавстві України, організації, які мають статус юридичної особи, називаються підприємствами. Тому в конкретних випадках використовують термін “підприємство”, “товариство”, “фірма”. Класифікуючи організації за різними ознаками, різні автори відмічають відмінності між формальною і неформальною організацією [1; 4]. Формальна організація являє собою сплановану координацію діяльності окремих індивідуумів, спрямовану на досягнення загальних цілей шляхом спеціалізації праці, розподілу функцій, ієрархії прав і відповідальностей. Об’єктом координації є діяльність, а не люди. Формальна організація проектується незалежно від особистих характеристик і здібностей окремих людей як індивідуумів. Неформальна організація охоплює систему міжособистісних відносин між співпрацівниками і пов’язана з утворенням груп з особистими взаємовідносинами та нормами поведінки, незалежно від тих, які санкціонуються в рамках формальної організації. Трудові взаємовідносини і норми поведінки виникають незалежно від формальної структури, звідси