

нують у галузях з низькими темпами розвитку, повинні мати надлишок капіталу. Ідея полягає в тому, що завоювання великої частки ринку, який розвивається повільно, дає змогу раціоналізувати виробництво, досягти зменшення витрат на одиницю продукції, високих доходів і норми прибутку. Це зумовлює підвищення конкурентоспроможності і можливість використання отриманих прибутків для підтримки інших СГП.

Безперечною перевагою розглянутих підходів і моделей є створення можливостей для досліджень в галузі стратегічного розвитку. На основі таких досліджень виникає багато нових ідей, що стосуються різних аспектів стратегії. Розуміння і використання цих моделей сприяють розвиткові аналітичних і стратегічних навичок менеджерів, формує здатність переходити від задуму до практичних дій.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.-Пб., 1999. 2. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К., 1998. 3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. С.-Пб., 1999. 4. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. М., 1998. 4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.

УДК 338.658

Любомудрова Н.П.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ СИСТЕМ КОМІСІЙНОЇ ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

© Любомудрова Н.П., 2000

У даній статті розглядається кількісний і якісний підхід до оцінки ефективності застосування різних систем комісійної форми оплати праці. Для цього системи групуються за їх цільовим призначенням з короткою характеристикою кожної групи, вказуються умови використання різних критеріїв оцінки. Також наведені формули для розрахунку абсолютної та відносної ефективності застосування систем оплати праці.

In the given article the quantitative and qualitative approach to an evaluation of efficiency of the commission payment is considered. For this purpose grouped systems is carried out, the conditions of various criterions application of an evaluation are specified. Also formulas for account of absolute and relative efficiency are indicated.

У практиці мотивації трудової діяльності працівників, спрямованої на досягнення високих результатів, використовуються різноманітні системи оплати праці. У конкретних умовах діяльності різних організацій застосування тих чи інших систем стимулювання залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Для активнішого використання різних форм і систем оплати праці необхідно згрупувати їх за певними ознаками, врахувавши переваги і недоліки кожної з них.

Розробляючи заходи із стимулювання праці, варто враховувати їх специфічний вплив на подальшу поведінку працівника, реакцію його колег, а також ймовірність стабільності отриманих результатів і можливість досягнення їх іншими працівниками.

Системи комісійної форми оплати праці треба розрізняти за їх цільовим призначенням, яке визначає форму і зміст механізму взаємозв'язку основного і комісійного заробітку.

Системи комісійної форми оплати праці, які пов'язують основний заробіток із рівнем виконання прийнятих показників (наприклад: комісійна прогресивна, комісійна регресивна тощо), передбачають розрахунок чітких кількісних параметрів або їх функціональної залежності для того, щоб контролювати рівень заробітної плати працівників різних ієрархічних рангів.

Інші системи комісійної форми оплати праці можуть пов'язувати розміри заробітку з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професіоналізму, ступенем відповідальності, складністю рішень, які приймаються (наприклад: системи з авансовим або гарантованим мінімумом). Якщо застосовуються ці системи, кількісний характер залежності між результатом праці конкретних працівників і розмірами їх винагород може бути менше виражений.

Наступна група систем комісійної форми оплати праці (на основі вибраних результуючих показників) передбачає пов'язання заробітку із певними досягненнями, які містять несистематичний характер, або з колективними результатами протягом тривалого календарного періоду. Вони вважаються найгнучкішими особливо для стимулювання груп працівників.

Оскільки усі вищезазвані системи оплати праці є основою мотиваційного механізму використання комісійної форми, а, з іншого боку, вони пов'язані з певними витратами, то постає завдання правильно оцінити економічну ефективність застосування системи стимулювання праці для підприємства.

Якщо система формує рівень оплати праці, адекватний ступеню виконання прийнятих показників і забезпечує працівникам досягнення більшого ефекту, ніж комісійна частина заробітку (або весь заробіток загалом), тоді таку систему оплати і стимулювання праці треба вважати ефективною. Інша умова ефективності системи полягає в дотриманні необхідних пропорцій в зростанні продуктивності праці та заробітної плати, співвідношень в структурі і умовах оплати окремих категорій працівників.

Якісна оцінка ефективності систем комісійної форми оплати праці передбачає виконання ними функціонального призначення. Для цього треба з'ясувати, чи відповідають прийняті результуючі показники цілям організації (її підрозділів), а також можливість зміни рівнів виконання цих показників в результаті трудової діяльності працівників. Якщо, наприклад, найважливішим завданням підрозділу є економія сировини, а для системи стимулювання вибрано інший результуючий показник, то вся праця, спрямована на його досягнення, не має суспільної цінності і не досягає цілей даного підрозділу. Також треба враховувати відповідність вихідної бази термінам дії систем стимулювання та оплати праці. Щоб посилити мотиваційну функцію систем, середній фактично досягнутий рівень результуючих показників можна брати за базу розрахунку для наступного (планового) періоду діяльності.

Оцінюючи ефективність стимулюючого впливу комісійної форми оплати праці та її систем, важливо враховувати тільки ті фактори виконання результуючих показників, які безпосередньо залежать від результатів роботи самих працівників. Якщо, наприклад, результуючим показником вибрано якість продукції, а вона підвищилась за рахунок якості сировини (об'єктивного чинника), то необхідно внести зміни у вихідну базу розрахунку, щоб усунути вплив об'єктивних факторів.

Ефективна система оплати праці передбачає обґрунтування відповідності розмірів заробітку трудовому вкладу працівників. Це треба враховувати при розрахунку (або встановленні) комісійної ставки, розмір якої може змінюватись. Комісійна ставка повинна забезпечувати мотиваційну функцію заробітку (відхилення оплати праці різних працівників на 7-10 % не має стимулюючого впливу).

Використання тієї чи іншої системи комісійної форми оплати праці буде найефективнішим, якщо правильно підібрана категорія працюючих. Значною мірою коло працівників, охоплених комісійною формою оплати праці, визначається результируючими показниками. Проранжувавши категорії працюючих за рівнем відповідальності і ступенем складності робіт, що виконуються, необхідно вибирати найефективнішу систему оплати для кожного рангу зокрема. Усі вищевказані фактори необхідно враховувати, щоб створити зону максимальної стимулюючої дії системи оплати праці і забезпечити найкращу відповідність розміру заробітку трудовому вкладу працівника.

Оскільки заробітна плата є категорією витрат з погляду роботодавця, для нього було б вигідно кількісно оцінити ефективність системи оплати праці, яка застосовується для мотивації трудової діяльності персоналу фірми. Для оцінки ефективності системи доцільно визначити досягнутий рівень виконання вибраних показників; порівняти його з рівнем виконання показника, прийнятого за базу (Π_6); визначити зміну цих показників; знайти вартісне вираження економічного ефекту, отриманого від зміни результируючих показників (E); порівняти одержаний ефект з нарахованим комісійним заробітком для визначення абсолютної чи відносної ефективності прийнятої системи оплати праці [1].

За абсолютну ефективність системи оплати праці (A) можна прийняти різницю між ефектом від зміни рівня результируючих показників (E) і відповідною сумою комісійного заробітку (Z) із врахуванням виплат із соціального страхування:

$$A = E - Z. \quad (1)$$

За відносну ефективність (B) приймемо відношення вищеназваних показників:

$$B = \frac{E}{Z}. \quad (2)$$

Показники A і B використовуються для порівняння різних систем оплати праці з погляду вигідності для роботодавця. Розраховуючи абсолютну ефективність, треба враховувати організаційні витрати, пов'язані з розробленням і впровадженням конкретної системи оплати праці. Враховуючи організаційні витрати, у формули вносять необхідні поправки. Якщо результируючі показники прийняти в грошовому вимірі, то:

$$E = \Pi - \Pi_6. \quad (3)$$

Але на практиці часто за результируючі обирають показники, які мають інші одиниці вимірювання, ніж грошові. Щоб усунути таку невідповідність розрахунків, використовують коефіцієнт переведення K :

$$E = E_H \times K, \quad (4)$$

де E_H – безпосередній ефект від застосування даної системи, розрахований в одиницях виміру результируючих показників.

Коефіцієнт переведення K є ціною одиниці вимірювання результируючих показників. Він визначається так:

$$K = \sum_{i=1}^1 C_i \frac{1}{\Pi_6}, \quad (5)$$

де C_i – виробничі затрати або чистий дохід (по тих елементах чи в тій частині, в якій вони зв'язані із зміною результуючого показника) на працівників, охоплених даною системою оплати праці; l – кількість елементів виробничих витрат або чистого доходу.

Значення C_i вибираємо безпосередньо із даних звітності (якщо дає змогу прийнята система обліку) або розраховуємо іншими способами.

Показник l визначається як самим результуючим показником, так і технічними та організаційними умовами роботи підприємства.

Провівши деякі перетворення, отримуємо формулу для визначення економічного ефекту в грошових одиницях для випадку, коли результуючі показники прийняті в інших одиницях:

$$E_o = \frac{\Pi}{\Pi_0 - 1} \sum_{i=1}^l C_i. \quad (6)$$

Порівнюючи економічний результат з витратами на впровадження вибраної системи оплати праці, важливо забезпечити їх відповідність. Також треба враховувати тривалість застосування цієї системи, базу для порівняння, наявність змін в формах оплати праці тощо. Якщо система діє нетривалий термін, а для порівняння береться період до її впровадження, то весь комісійний заробіток порівнюється з отриманим ефектом. У інших випадках з ефектом порівнюється лише приріст заробітної плати.

Економічна ефективність прийнятої системи оплати праці забезпечується також і відповідними розмірами комісійної винагороди, яку можна розглядати в таких аспектах: 1) як належну винагороду за працю; 2) як справедливую винагороду за працю. Обидва аспекти розглядаються як фактор трудової мотивації, на основі якої розвиваються вищі людські потреби. Поняття належної винагороди за працю пов'язане з тим, наскільки отримуваний працівником заробіток відповідає прийнятим суспільством стандартам достатку. Поняття справедливої винагороди відображає відмінність між оплатою певних видів трудової діяльності. При цьому враховується співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці, а також традиційні уявлення суспільства про справедливу оплату праці тих чи інших професій. Залежно від кон'юнктури ринку праці (дефіцитної, надлишкової чи врівноваженої) розраховується і комісійна ставка, яка визначає комісійний заробіток і певною мірою впливає на ефективність прийнятої системи оплати праці. Але в умовах неконкурентності ринку праці (що є характерним для України) цей вплив може бути незначним.

Коли йдеться про відповідність заробітку трудовому вкладу працівника, необхідно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Це відображається при диференціації заробітної плати для різних ієрархічних рівнів. Іноді для працівників, які займають певну посаду, основним стимулом може бути не різниця в заробітній платі при переході на вищій посадовий ступінь, а соціальний стимул (престижність, можливість подальшого кар'єрного росту, суспільне визнання) або творчий (можливість самовдосконалення, самореалізації). Такий психологічний аспект також треба враховувати при оцінці ефективності різних систем оплати праці, особливо для професійно мотивованих працівників [2].

Можливість оцінити ефективність різних систем комісійної форми оплати праці забезпечує виконання економічної та соціальної функцій стимулювання.

1. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. *Економика труда*. М., 1999. С.233-243.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. *Менеджмент персонала предприятия*. М., 1998. С.208-214.