

В.С. Медведєв (Інститут економіки та менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ПОКАЗНИКІВ ПРОДУКТИВНОСТІ

У статті розкрито сутність і наведено алгоритм побудови нової системи оплати праці або реорганізації існуючої системи на основі показників продуктивності. Розкрито особливості основних етапів процесу організування такої системи, ідентифіковано ключові моменти та пріоритети, яких необхідно дотримуватися при побудові ефективної системи оплати праці з урахуванням рівня індивідуальної продуктивності працівника.

Ключові слова: система оплати праці, продуктивність праці, показники продуктивності, норми часу, індивідуальний внесок, форми оплати праці.

Рис. 2. Літ. 10.

В.С. Медведєв (Інститут економіки та менеджменту Національного університету «Львовская политехника», г. Львов, Україна)

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В статье раскрыта сущность и приведен алгоритм построения новой системы оплаты труда или реорганизации существующей системы на основе показателей производительности. Раскрыты особенности основных этапов процесса организации такой системы, идентифицированы ключевые моменты и приоритеты, которых необходимо придерживаться при построении эффективной системы оплаты труда с учетом уровня индивидуальной производительности работника.

Ключевые слова: система оплаты труда, производительность труда, показатели производительности, нормы времени, индивидуальный взнос, формы оплаты труда.

V.S. Medvedev (Institute of Economics and Management, National University "Lviv Polytechnics", Lviv, Ukraine)

INTRODUCTION OF SYSTEMS OF LABOUR PAYMENTS BASING ON PRODUCTIVITY INDICES

The article reveals the essence and suggests an algorithm for construction of a new system of labour payments or for its reorganization basing on the productivity indices. The peculiarities of key stages in the process of organizing such a system are revealed, and the key moments and priorities are determined to be considered when introducing an efficient system of labour payment taking into account the individual productivity of an employee.

Keywords: system of labour payment; labour productivity; productivity indices; time allowance; individual contribution; forms of labour payments.

Постановка проблеми. Підвищення рівня продуктивності праці є важливим завданням як на рівні державного управління, так і на рівні менеджменту окремих суб'єктів підприємництва.

В українській практиці проте досить часто зустрічаються системи оплати праці без прив'язки до продуктивності, що створює для підприємств додаткові проблеми та зменшує їхні конкурентні переваги. З радянських часів поширена відрядна оплата праці на основі розцінки, яку досить фундаментально досліджено й описано в наукових і нормативних джерелах. Для радянської економіки така система була прийнятною і закономірною. Низький рівень продуктивності праці обумовлював той факт, що оцінювання рівня продуктивності в

більшості випадків мало показовий характер. Крім того, низька продуктивність призводила до збільшення чисельності працівників та зменшення рівня безробіття, що розцінювалось як позитив. Однак конкурентоспроможність продукції зменшувалась. Однією з причин цього було саме встановлення систем оплати без прив'язування до продуктивності, зокрема встановлення відрядної системи оплати на основі розцінки.

Слід зазначити, що без прив'язки до продуктивності заробітна плата втрачає свою стимулюючу функцію, оскільки взаємозв'язок її розмірів з кваліфікацією працівників, професіоналізмом, фактичними результатами їхньої праці не забезпечується.

Фіксовані оклади та єдина тарифна сітка перетворились на гальмо розвитку виробництва, а різні премії, доплати і надбавки втратили свою стимулюючу роль і перетворилися на механічну надбавку до посадових окладів, не пов'язану з результатами праці.

За таких умов доцільно виробити механізми для побудови нових систем або реорганізації існуючих на основі показників продуктивності, повернути заробітній платі її природну стимулюючу функцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на важливість і неоднозначність питання оплати праці на підприємстві, системи стимулювання й оплати праці докладно досліджені у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед основних аспектів, на які звертається увага у науковій літературі, можна виділити прямування до безумовної відповідності оплати праці індивідуальному внеску кожного працівника. Зокрема, Р. Кайм зазначає, що «система стимулювання повинна бути побудована за принципом: «оплата повинна відповідати праці» [3].

Разом з тим, приводяться аргументи щодо повернення заробітній платі її стимулюючої функції, а не тільки соціальної. Одним із найбільш ефективних рішень при цьому є побудова системи оплати праці, яка включає так звану «понадтарифну» частину, розраховану на основі показників продуктивності. Так, А. Моденов стверджує, що існуюча «тарифна сітка, заснована на фіксованих окладах, існує формально і не зацікавлює людей працювати більш ефективно і якісно, максимально реалізуючи свій фізичний та інтелектуальний потенціал» [6].

В. Ракоті наголошує, що «стимулююча роль заробітної плати повинна насамперед позначатися на тарифних ставках робітників і посадових окладах фахівців, щоб виграш отримували підготовлені і перепідготовлені кадри, причому найбільший – працівники з рідкісними професіями, важкоосвоюваної кваліфікацією, підвищеною відповідальністю. Однак головне, щоб цей матеріальний стимул чітко відчувався при оплаті конкретних результатів роботи» [10].

Говорячи про встановлення взаємозв'язку між доходом працівника і результативністю виробництва, Н. Волгін виділяє такі відповідні рівні оцінки результатів [2]:

- залежність розміру заробітної плати працівника від його кваліфікації, професіоналізму, трудового вкладу;
- залежність заробітної плати працівника і фонду оплати праці підприємства від кінцевих результатів діяльності фірми;

- залежність розміру заробітної плати працівника від найважливіших макроекономічних показників, таких як ВВП, національний дохід.

Водночас у вітчизняній літературі відсутні методичні положення щодо формування системи оплати праці на основі показників продуктивності, що і обумовило вибір теми дослідження.

Метою дослідження є вироблення алгоритму побудови або реорганізації існуючої системи оплати праці на основі показників продуктивності, виділення основних етапів, ключових моментів і пріоритетів при побудові такої системи на промисловому підприємстві.

Основні результати дослідження. Одним із основних чинників забезпечення високого рівня продуктивності виробничих підприємств є ефективна та справедлива система оплати праці. Така система має стимулювати збільшення продуктивності праці робітника, раціональне використання робочого часу. Однак часто виникають проблеми з впровадженням відповідної системи оплати праці. Особливо це характерно для виробництв зі значною кількістю неоднорідних операцій (як, наприклад, інструментальне виробництво), де складно провести стандартизацію операцій і визначити нормативний час.

Разом з тим, відмова від вирішення проблеми нормування й визначення планового часу для окремих операцій призводить до встановлення систем оплати праці (зокрема на основі фіксованих окладів), які не мотивують робітників досягати у процесі роботи запланованих результатів, підвищувати продуктивність праці. В основі будь-якої системи оплати повинна лежати оцінка індивідуального внеску кожного працівника. На відміну від систем оплати праці із фіксованими окладами, оплата праці на основі показників продуктивності, тобто лише за продуктивну працю, є принципово більш ефективною.

Розроблення процедур визначення планового часу для виробництв приладобудівних і машинобудівних підприємств істотно впливає на збільшення продуктивності таких виробництв та веде до встановлення справедливої мотиваційної системи на основі індивідуальних здібностей і внеску кожного працівника.

Умовою для впровадження систем оплати праці на основі показників продуктивності є порівняльний аналіз планових і фактичних результатів роботи.

На рис. 1 наведено показники на основі продуктивності, які використовуються як основа для побудови ефективної системи оплати праці.

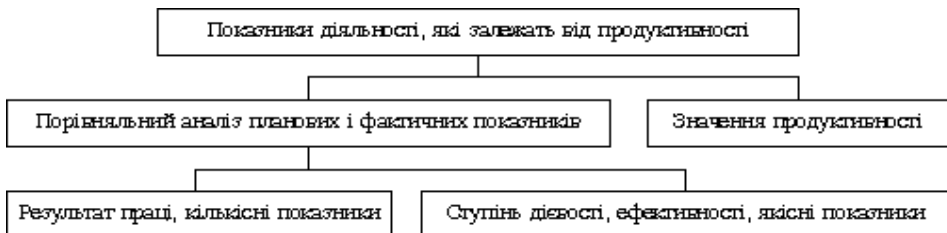


Рис. 1. Огляд показників на основі продуктивності [7]

Так, порівняльний аналіз планових і фактичних показників є одним із основних підходів до оцінювання продуктивності праці. При оцінюванні показників для виміру продуктивності виділяють:

- кількісні показники (показники, які можна виміряти як результат праці);
- якісні показники (показники, які можна оцінити через ступінь дієвості, ефективності).

У ході розроблення системи оплати праці на новому виробництві або в процесі реорганізації існуючого виробництва необхідно врахувати чинники, які можуть істотно вплинути на дієвість нової системи.

Система стимулювання працівників, пов'язана з підвищенням продуктивності праці, вимагає вибору методу розрахунку продуктивності праці. Загальноприйнятою формулою такого розрахунку є порівняння отриманого результату і витрат праці. Стимулювання працівників у зв'язку з підвищенням продуктивності праці на підприємстві більш бажане, ніж заохочення за об'ємні показники, збільшення яких не завжди адекватно зростанню ефективності виробництва.

Стимулювання працівників за скорочення витрат виробництва заслуговує особливої уваги. Зменшення цього показника може відбуватися як за рахунок випереджальних темпів збільшення обсягу виробництва порівняно з витратами, так і за незмінних обсягів за рахунок скорочення витрат на виробництво продукції. Скорочення витрат на одиницю корисного ефекту можна досягнути і при підвищенні якості продукції. Якщо досягається зниження якогось виду ресурсів, то працівники заохочуються за отриману економію.

Побудова системи оплати праці на основі показників продуктивності має включати не лише безпосередню розробку положень та облікових систем такої системи, а й підготовчі етапи, які саме і роблять можливим побудову гнучкої системи оплати праці.

У загальному, процес впровадження системи оплати праці на основі показників продуктивності можна представити у вигляді алгоритму (рис. 2). Алгоритм впровадження системи оплати праці на основі показників продуктивності виділяє ключові моменти, які передують безпосередній розробці системи оплати праці.

Так, *об'єктивними умовами* для створення системи оплати праці на основі показників продуктивності можуть бути: можливість працівників впливати на результат праці, повторення виготовлюваної деталі, операції або процесу, особливості виробів (на попередньому етапі оцінюються документація, креслення, специфікації).

Важливим аспектом при побудові системи оплати праці є ефективність системи *отримання інформації*. Наявність такої системи веде до можливості виплачувати винагороду відповідно до рівня продуктивності та індивідуального внеску кожного працівника у результат роботи. Тому при впровадженні систем із нормованим завданням необхідно впевнитись, що створені умови для отримання точних та, головне, своєчасних і постійних даних з виробництва.

Умовами *організаційної ефективності* виробничого процесу є, наприклад, однозначна організація процесу – процес має бути чітко визначений, описаний у відповідних інструкціях, із визначенням нормативного часу для певних операцій. Крім того, працівник повинен бути знайомий з операцією, деталлю і робочою документацією до початку роботи. Для виконання всіх робіт має бути виділена достатня кількість часу.

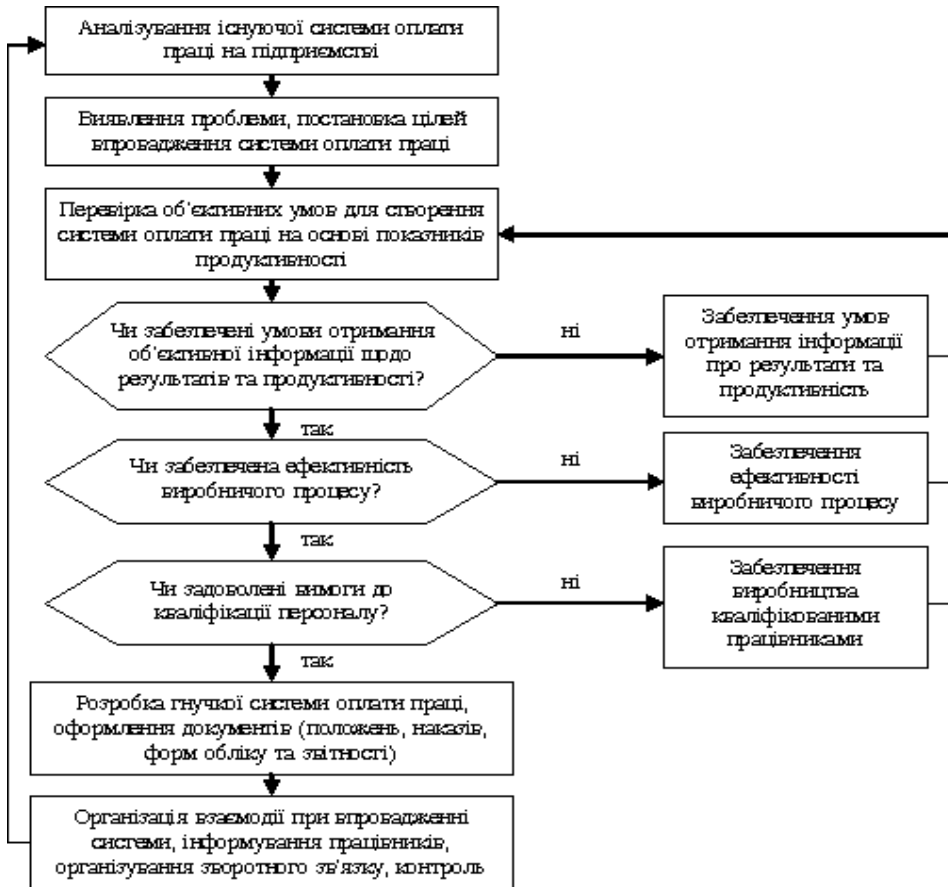


Рис. 2. Алгоритм впровадження системи оплати праці на основі показників продуктивності, авторська розробка

Встановлення певних *вимог до персоналу* забезпечує відсутність працівників, які не можуть працювати з високим ступенем продуктивності, які є повільними або рівень освіти яких не відповідає заданій роботі. Працівник повинен бути підготовлений і здатний до виконання роботи.

Відділи, що займаються організацією праці та збором інформації, повинні бути забезпечені ресурсами в необхідних обсягах.

Організування праці на основі показників продуктивності вирішує проблеми, які притаманні традиційним (для вітчизняних підприємств) методам визначення винагороди за працю – відрядної зарплати на основі розцінки та погодинної зарплати на основі фіксованих окладів.

У процесі побудови або реорганізування систем оплати праці на основі показників продуктивності вирішуються такі проблеми згаданих статичних систем:

- стандарти продуктивності забезпечують гнучкість виробничого процесу, покращення процесів за поступової раціоналізації повинно призводити до зміни стандартів продуктивності;

- стандарти виробництва заздалегідь встановлюють оптимальне протікання процесу, однак є гнучкими до змін умов праці, переорієнтації виробництва на нові вироби;

- покращення стандартів продуктивності проводиться на основі безперервного процесу покращення, вилучається формалізм як перепона гнучкості системи;

- мета виробництва спрямована не тільки на підвищення кількісної продуктивності, а й на загальне створення доданої вартості;

- винагорода за працю є функцією інтенсивності праці робітника, забезпечення неможливості підвищення зарплати безвідносно до результатів, через що знижується продуктивність (робота ведеться без стандартів виробітку, постійно виникають претензії до стандартів, збільшується час простоїв, хвороби, відпустки, вимоги до підвищення тарифів тощо).

Впроваджуючи систему оплати праці на основі показників продуктивності, при встановленні винагороди за працю необхідно також враховувати такі пріоритети:

- визначення стандартів виробітку націлене на створення загальної доданої вартості для працівників і компанії;

- робочі цілі та стандарти розробляються за участю працівників;

- винагорода передбачається лише за реально досягнуті результати;

- стандарти виготовлення поліпшуються завдяки організації постійного процесу поліпшення;

- стандарти вироблення плануються і встановлюються спеціалістами, оптимізуються майстрами, керівниками групи і працівниками;

- стандарти виробітку є похідними від цілей витрат підприємства;

- прояв меншого формалізму, більше практичності при постановці цілей;

- поділ індивідуальної і групової винагороди за результати праці;

- орієнтація виробітку на фактичну економію.

Висновки. Заміна статичної системи оплати праці на гнучку систему, в основі якої лежать показники продуктивності, у більшості випадків дає змогу підвищити конкурентоспроможність виробництва, залишає резерви для розвитку. Разом з тим, реорганізація системи оплати є складним і неоднозначним процесом, який для успішної реалізації вимагає точних та впевнених кроків.

Алгоритм побудови або реорганізації системи оплати праці включає, крім безпосередньої розробки й організування системи, також попередні етапи: забезпечення вимог щодо перевірки об'єктивних умов для створення нової гнучкої системи оплати. Необхідно забезпечити умови отримання об'єктивної інформації з виробництва щодо результатів та продуктивності, технологічну ефективність виробничого процесу, вимоги до кваліфікації персоналу.

Однією з основних ознак системи оплати праці на основі показників продуктивності є метод розрахунку продуктивності праці. Найчастіше розрахунок проводиться на підставі порівняння витрат праці й отриманого результату. Однак стимулювання працівників за досягнення якісних показників продуктивності часто є більш бажаним, ніж заохочення за об'ємні показники, оскільки не завжди можна точно оцінити відповідність збільшення зростання абсолютних показників та ефективності виробництва.

Таким чином, організування системи заробітної плати на промисловому підприємстві вимагає ретельно продуманих кроків з підготовки та впровадження гнучкої моделі з урахуванням критеріїв продуктивності, що підвищують зацікавленість працівників як в індивідуальних показниках, так і в кінцевих результатах роботи господарюючого суб'єкта.

Перспективи подальших досліджень. Побудова систем оплати праці є досить складним завданням для будь-якого виробництва, оскільки складно врахувати всі індивідуальні нюанси в організації та структурі для кожного конкретного підприємства. Разом з тим, подальше вироблення стандартів і розробка процедур на основі найкращої практики впровадження систем організування праці на виробництві допоможе забезпечити збалансування та відповідність між індивідуальними особливостями й універсальними методиками в організуванні виробничих процесів.

1. *Баженов Г.* Организация производства на предприятиях машиностроения: Учеб. пособие. – Новосибирск: НГТУ, 2005. – 108 с.
2. *Волгин Н.* Реформирование оплаты труда – проблема неотложная // Человек и труд.– 1996.– №11. – С. 83–87.
3. *Кайм Р.* Организация заработной платы на предприятии // Человек и труд.– 1994.– №1. – С. 84–96.
4. *Колот А.* Мотивация персонала: Учебник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
5. *Кочиева Т., Новиков Д.* Базовые системы стимулирования. – М.: Инфра-М, 2000. – 108 с.
6. *Моденов А.* Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности: Дис... канд. экон. наук. – М., 2000. – 188 с.
7. Організація і методи управління виробничими системами і процесами: Базовий курс REFA // Міжнародний інститут бізнесу // www.iib.com.ua.
8. *Остапенко Ю.* Экономика труда: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2007. – 272 с.
9. *Панфилова Н., Медведева Ю., Марков М.* Альбом наглядных пособий по дисциплине «организация, нормирование и оплата труда». – Екатеринбург: ГОУ-ВПО УГТУ-УПИ, 2005. – 77 с.
10. *Ракоти В.* Модернизация и оплата труда // Человек и труд.– 2010.– №7. – С. 14–20.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2011.