

- істотне зниження бюджету на рекламну компанію;
- ненав'язливість пропонованої продукції;
- тривалий ефект після проведення рекламної кампанії, зацікавленість потенційних споживачів;
- унікальність місць для розміщення продукції;
- широке охоплення аудиторії, формування підсвідомої прихильності до торговельної марки;
- вторинні контакти завдяки ефектові Word-of-Mouth (пліткам) [4].

Висновки. Наведені дані дають підстави стверджувати, що мобільні оператори активно намагаються використовувати інструментарій інтегрованих маркетингових комунікації. Застосовується інтеграція зовнішніх інструментів маркетингових комунікацій. Внутрішні комунікації залишаються менш дослідженими. Але, не достатньо вони використовуються диференційовано. Не всі форми інтеграції маркетингових комунікацій застосовано на підприємствах мобільних послуг.

Література

1. Rosser, Michael. Precision Marketing, 6/14/2002, Vol. 14 Issue 37, p 11, 1 p, 3 c.
2. Advertising's New Frontiers Futurist, Jul/Aug2004, Vol. 38 Issue 4, p 11—11, 1p, 1bw.
3. A.Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, ss. 264. (Kommunikacja v hozajstwiennych organizacjach).
4. A.Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003. (Techniki kommunikacji v hozajstwiennych organizacjach).

Стаття надійшла до редакції 20.07.2011

УДК 330.35; 331.215.3; 339.972

Д. В. Верба,

канд. екон. наук, доцент кафедри політичної економії
обліково-економічного факультету

НОВІ ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЛЯ КОМПАНІЙ ЗІ ЗНАЧНИМИ КОЛИВАННЯМИ ВИРУЧКИ

АНОТАЦІЯ. У статті запропоновано процедури розрахунку розмірів заробітної плати, застосування яких дозволяє компаніям, яким властиві

значні коливання обсягів виручки, поєднувати принципи економічної ефективності й соціальної справедливості в політиці оплати праці
КЛЮЧОВІ СЛОВА: Заробітна плата, показники результативності праці, постійна частина зарплати змінна частина зарплати, коливання виручки

АННОТАЦИЯ. В статье предлагаются процедуры расчета размеров заработной платы, применение которых позволяет компаниям, которым свойственны высокие колебания объемов выручки, соединять принципы экономической эффективности и социальной справедливости в политике оплаты труда

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Зароботная плата, показатели результативности труда, постоянная часть заработной платы, переменная часть заработной платы, колебания выручки

SUMMARY. The procedure of determined wage are suggested in the article, using of its will allow companies, with have significant cycling of revenue, to achieve harmonious combination of economic efficiency and social justice in remuneration of labour policy.

KEY WORDS: Wage, indicators of working efficiency, constant part of wage, variable part of wage, cycling of revenue.

Постановка проблеми. Багато вітчизняних підприємств, в умовах значних коливань обсягів попиту на свою продукцію (послуги), зіштовхнулися із проблемою організації заробітної плати, яка проявляється у двох основних формах.

Якщо розміри заробітної плати значною мірою прив'язані до фінансових результатів діяльності компанії, то в періоди значного падіння виручки зарплата перестає слугувати джерелом навіть мінімально необхідних доходів. Наслідком стають висока плінність кадрів і відхилення від бажаної інтенсивності праці.

Якщо розміри заробітків у меншій мері прив'язані до фінансових результатів компанії, та ж проблема, у періоди скорочення виручки виражається в нагромадженні заборгованості із заробітної плати, а в періоди збільшення доходів фірми — в ослабленні стимулюючої функції оплати праці.

Огляд останніх публікацій і виділення невіршеної частини проблеми. Описані в поширеній літературі процедури розрахунків індивідуальної заробітної плати, здебільшого передбачають вирішення цієї проблеми в умовах стабільного, незалежного від умов діяльності компанії співвідношення постійної (прив'язаної до кваліфікації й позиції в ієрархії організації) і змінної (прив'язаної до показників індивідуальної результативності праці чи фінансових результатів компанії) частин заробітків персоналу. Узагальнення альтернатив, що мають підприємства щодо організації оплати праці за джерелами [1—4] та обмеженість таких доходів, проблеми, що вони породжують, зведено до табл. 1.

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПОШИРЕНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ПІНЧУКОСТІ РОЗМІРІВ ЗАРПЛАТИ ТА ПРИТАМАННІ ІМ НЕДЮЛККИ

	Завдання організації заробітної плати	Розповсюджена форма вирішення завдання	Недоліки розповсюджених форм вирішення
<p>Співробітники, для яких відсутній безпосередній прямий зв'язок між індивідуальними показниками результативності праці й доходами компанії (персонал великих компаній, співробітники функціональних структурних підрозділів, робітники допоміжного виробництва і обслуговування тощо — переважна більшість найманих робітників)</p>	<p>Визначення прототипі показників зарплати, що дозволяють підтримувати доходи співробітників у періоди зменшення результативності та формувати фонди розвитку компанії в періоди зростання обсягів продаж</p>	<p>Використання систем преміювання за результативності роботи за період, за досягнення високих індивідуальних виробничих результатів, застосування непрямої відрядної оплати</p>	<p>При прив'язці змінної частини до показників результативності роботи організації: Зниження мотиваційного впливу заробітної плати у зв'язку з відсутністю прямого зв'язку між результатами праці й розмірами заробітків, невідповідність періодичності розрахунків зарплати й виявлення фінансових результатів компанії.</p> <p>При прив'язці змінної частини до індивідуальних трудових показників: Ризик несплатоспроможності організації при одночасному збільшенні навантаження на співробітників і погіршенні показників виторгу й доходів; складність забезпечення відповідності індивідуальних цільових показників праці й завдань організації; більші витрати на систему контролю результатів і процесів праці</p>
<p>Співробітники, для яких індивідуальні показники результативності праці безпосередньо й прямо пов'язані з доходами компанії (складальні бригади на виконанні передбачених робіт, проєктні групи, що виконують роботи в міру їх оплати за мовником тощо)</p>	<p>Визначення систем преміювання за результативності роботи за період, установлення мінімальної постійної частини зарплати (воно ж офіційна) і оплата переважно за результатами роботи співробітника, структурного підрозділу або фірми, впровадження колективних форм оплати, у тому числі акордних, застосування відрядної оплати</p>	<p>За високої частини змінної заробітної плати: Надмірно високі коливання розмірів зарплати при зміні фінансового становища компанії; Скорочення частини приросту доходу, яка може бути інвестована в розвиток компанії; Високий ризик нездатності компанії виконати зобов'язання по заробітній платі за непередбачуваного збільшення матеріальних витрат</p> <p>За низької частини змінної заробітної плати: Слабкість мотиваційного впливу заробітної плати, ускладнення системи контролю, погіршення відносин між персоналом і адміністрацією підприємства</p>	

Ми вважаємо, що глибинна причина таких проблем полягає в неспроможності поширених форм організації оплати праці забезпечити вирішення наступної суперечності. З одного боку, розміри зарплати мають залежати від рівня кваліфікації працівника, його положення в ієрархії фірми. Ці параметри порівняно стабільні. З іншого, вони мають залежати також і від таких динамічно змінюваних параметрів, як індивідуальна результативність його праці та результати роботи його трудового колективу (структурного підрозділу) і підприємства загалом. Причину такої неспроможності ми вбачаємо в стабільності співвідношення між постійною і змінною частинами заробітної плати.

Мета статті. Відповідно до викладеного вище, в цій статті ми спробуємо запропонувати алгоритми розрахунку розміру заробітної плати, які передбачатимуть гнучку зміну співвідношення постійної і змінної частки заробітної плати залежно від умов діяльності підприємства (структурного підрозділу).

Викладення основних результатів дослідження. Алгоритм визначення розмірів індивідуальної заробітної плати, який би дозволив адаптувати заробітну плату до мінливості фінансових результатів підприємств, зберігаючи її мотиваційний потенціал, має відповідати таким головним вимогам:

По-перше, забезпечувати достатню гнучкість, щоб у періоди мінімальної (або навіть відсутньої) виручки, або в разі непередбаченого збільшення необхідних витрат, не створювати загрози фінансовій стабільності компанії й дозволяти гнучко розподіляти обмежені кошти, фінансуючи, у першу чергу, життєво важливі підрозділи.

По-друге, створювати необхідний рівень стабільності й прогностичності доходів найманих робітників, забезпечувати цінність просування в організаційній ієрархії, стимулювати інвестиції співробітників у зростання власної компетенції.

Отже, у періоди, коли виторг (доходи) значно нижче планових, не тільки інтереси власників, а й об'єктивні потреби виживання компанії вимагають збільшення гнучкості заробітної плати, більшої її прив'язки до фінансових можливостей фірми, отже — зростання вагомості змінної частини заробітної плати. У періоди, коли виручка і доходи близькі до планових значень, бажаним стає зростання стабільності зарплати, тобто збільшення вагомості її постійної частини. У періоди перевищення доходів і виручки над плановими показниками, доцільним стає збільшення абсолютного розміру змінної заробітної плати й, певною мірою, її частки в сукупних заробітках. Однак таке зростання має стримуватись

для погодження завдань мотивації із завданнями інвестування в розвиток компаній.

Для розробки такого алгоритму ми пропонуємо скористатися інструментарієм, розробленим ще на етапі розвитку тейлористської концепції управління персоналом, адаптувавши його до сучасних умов.

В основі цього інструментарію положення про дві основні форми оплати праці: за календарний час (основа почасової оплати й, відповідно, постійної, прив'язаної до кваліфікації працівника частини заробітної плати) і за нормативний, фактично вироблений час, що відображає реальні обсяги виконаних робіт (основа відрядної оплати й, відповідно — змінної, прив'язаної до індивідуальних або загальних для організації показників результативності праці).

Тоді постійна (або за формою розрахунків — почасова) зарплата може бути виражена як:

$$W_c = T \times w,$$

де w — тарифна ставка, T — актований робочий час (по табелях відпрацьованого робочого часу або інших документах обліку на підприємстві) за звітний період.

А змінна (відрядна, прив'язана до показників результативності праці) зарплата може бути виражена як:

$$W_v = Q \times T_n \times w,$$

де Q — обсяг виготовленої продукції (виконаних робіт); T_n — норма витрат праці (робочого часу) на одиницю обсягу продукції (виконаної роботи). Така зарплата нараховується не за проведений на роботі, а за вироблений по нормах витрат час, тобто цей заробіток залежить від показників результативності роботи. Це можна виразити як:

$$W_v = TN \times w,$$

де TN — фактично вироблений час по нормах витрат праці.

У найпоширенішому випадку такий час залежить від обсягів виробленої продукції (виконаних робіт), що підлягають обліку. Для переведення фізичних або вартісних одиниць обсягів виробництва в час, використовуються норми витрат праці. Але можна використовувати й інші показники результативності індивідуаль-

ної чи колективної праці, визначивши норму витрат праці (робочого часу), що припадає на одиницю такого показника.

В сучасних умовах такий показник результатів праці, це й кількість нормо-годин, вироблених робітником СТО, і виторг, зданий за місяць комівояжером, і кількість нормо-годин, оплачених замовником юридичних послуг, і розмір платежу замовника за роботу команди на проєкті впровадження програмного забезпечення. А також ще багато інших показників обсягів виконаної і, бажано, оплаченої, перетвореної в доходи фірми, роботи.

Таким чином, будь-яка система оплати являє собою комбінацію обох видів виплат (за календарний і за фактично вироблений час), що поєднуються у фіксованому співвідношенні. Єдиний алгоритм, який застосовується у вітчизняній господарській практиці, сума двох складових:

$$W_{tot} = W_c + W_v.$$

Або іншими словами: $T \times w + TN \times w$. Якщо w і для нормо-годин, і для актованого часу однакова, то її можна винести за дужки: $(TN + T) \times w$.

В якості альтернативи розглянемо запропонований Гантом алгоритм визначення заробітку (як перше наближення до задовільного вирішення завдання нашої роботи):

$$W = \sqrt{TN \times T} \times w. \quad (1)$$

Тоді час, що підлягає оплаті, складається із двох частин: актованого часу й виробленого часу. При цьому обидві частини (і актований — у годинах, і вироблений — у нормо-годинах) враховуються рівною мірою, тобто цю формулу можна записати як:

$$W = (TN^{1/2} \times T^{1/2}) \times w. \quad (2)$$

Результати застосування такого алгоритму ілюструє рис. 1, де наведено графіки функцій залежності зарплати (% на вертикальній осі) від рівня виконання планових показників результативності праці (% по горизонтальній осі). Заробітна плата виражена як відсоток її планового розміру, тобто 100 % по вертикальній осі — це розмір зарплати за 100 % виконання планового завдання, або використання лише погодинної зарплати. Графік 2 відображає таку залежність за використання тільки постійної частини заробітної плати (за простої погодинної оплати праці). Графік 3 — за

використання тільки змінної частини зарплати (проста відрядна оплата) і графік 1 — за розрахунку заробітної плати по формулі (2), тобто по алгоритму, запропонованому Гантом.

Не обов'язково фіксувати коефіцієнт ступеня, який визначає, якою мірою розмір зарплати визначається актованим, а в який виробленим часом на рівні $\frac{1}{2}$. Можливі й інші варіанти, які в загальному виді можна представити як:

$$W = (TN^k \times T^{1-k}) \times w, \quad (3)$$

де k — коефіцієнт, що відображає вагомість виробленого по нормах витрат праці часу, для визначення розміру заробітної плати. Практично — вагомість змінної частини зарплати, прив'язаної до результатів праці.

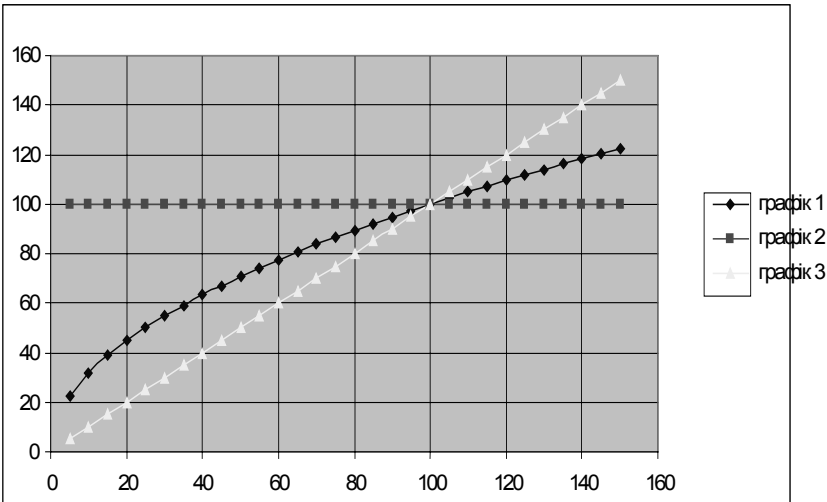


Рис. 1. Залежність заробітної плати (% планового розміру) від рівня виконання планових показників результативності праці, за використання тільки постійної (простої погодинної) — графік 2; тільки змінної (простої відрядної) — графік 3; за алгоритмом Ганта — графік 3

Відповідно, актований час враховується з коефіцієнтом $1-k$. У результаті, залежно від значення єдиного коефіцієнта, ми одержуємо низку можливих залежностей зарплати від % виконання планових (нормативних) показників праці, залежно від яких визначається змінна частина заробітної плати (рис. 2).

На рис. 2, аналогічно з рис. 1, розташований графік 1 (відо-
 бражає залежність зарплати від рівня виконання планових показ-
 ників результативності праці за коефіцієнта $k = 0,5$), графік 2 —
 за значення $k = 0,8$; графік 5 — за значення $k = 1$, що означає ви-
 користання тільки змінної частини заробітної плати пряма відря-
 дна зарплата), а графік 3 відображає таку залежність за значення
 $k = 0,2$. Нарешті, графік 4 відображає залежність зарплати від мі-
 ри виконання панових показників результативності праці за ви-
 користання тільки постійної частини зарплати (почасова оплата).

Значення коефіцієнта k задає міру впливу цільових показників
 результативності праці на розміри зарплати. Так, у випадку, коли
 виконання цільових показників визначається переважно зусил-
 лями працівників (ім наданий фронт робіт, створені необхідні для
 їхнього виконання організаційно-технічні й інформаційні умови,
 усі суміжні підрозділи повністю виконали свої зобов'язання пе-
 ред ними), то коефіцієнт k має наближатися до одиниці.

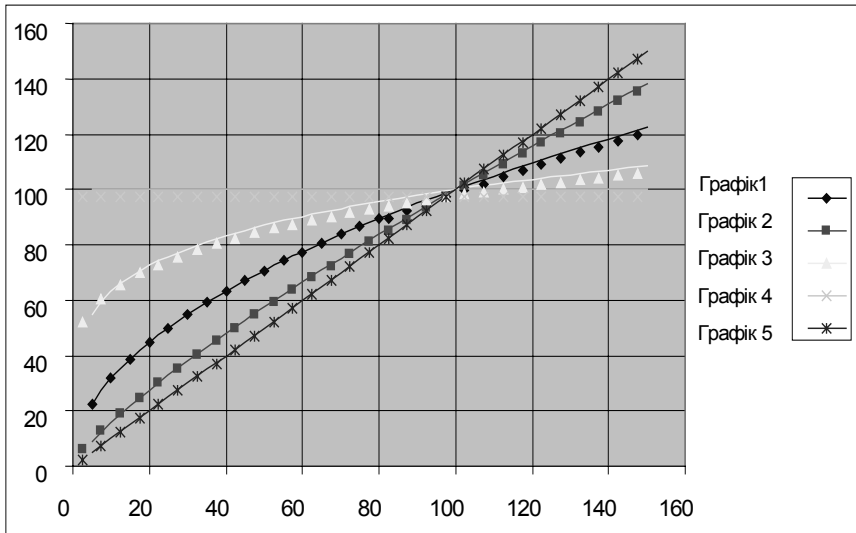


Рис. 2. Залежність зарплати (% від планового значення) від рівня виконання планових показників праці за різних значень k

Якщо за період, що підлягає оплаті, мали місце відхилення від нормальних умов трудових процесів, наприклад працівники не були забезпечені фронтом робіт, або були порушені умови їх ресурсного забезпечення (не поставлені вчасно матеріали, комплектуючі, не виконані в строк попередні роботи, не доведена необ-

хідна документація тощо), то це має відобразитися в скороченні значення k і, відповідно, збільшенні питомої ваги оплати за актований, а не вироблений час. Це пом'якшуватиме вплив скорочення виробництва, що відбулось не з вини працівників, на розміри їх заробітної плати.

Залежно від політики розподілу доходів можуть бути передбачені й зафіксовані в трудовій угоді й інші умови визначення розміру k . Наприклад, щоб зменшити жорсткість зв'язку додаткових доходів із поточними доходами працівників, k може зменшуватись у разі фіксації будь-яких відхилень виручки від планового рівня — як у більшу, так і в меншу сторону. Тоді алгоритми розрахунку заробітної плати будуть виконувати і функцію підтримки мінімально необхідних доходів працівників, і функцію обмеження надлишкового зростання зарплат. Наприклад, за значення $k = 0,5$, навіть нульовий рівень виконання плану виручки дає працівникові підстави для одержання 50 % зарплати, що відповідає 100 % виконанню плану. Коли планові надходження фірми за період виконані на 40 %, працівник зможе розраховувати на одержання більш 60 % повної зарплати і т. д. Водночас, навіть за 150 % виконанні плану виручки, співробітники отримають лише близько 120 % зарплати відповідної 100 % виконанню такого плану.

Не тільки маніпулювання питомою вагою оплати за нормо- і людино-години може використовуватися для оптимізації розмірів заробітної плати. На багатьох підприємствах західних країн зміни тарифних ставок також використовуються для оперативного управління розмірами заробітків. Так, у роботах Ф.А Хелси й Дж. Роуена пропонуються алгоритми визначення заробітку, що використовують різні, у тому числі автоматично регульовані, тарифні ставки.

Наприклад, для розрахунків розміру заробітків може застосовуватися такий алгоритм:

$W =$

$$a) w \times Tf + (Tn - Tf) \times w \times \frac{Tf}{Tn}, \quad (4.1)$$

$$b) w \times Tf. \quad (4.2)$$

При цьому, алгоритм a застосовується, коли цільові показники праці виконані або перевиконані (наприклад, фактична норма виробітку, у вартісних, фізичних одиницях виміру або нормо-годинах перевищує планову), а алгоритм b — у разі недовиконання таких планових показників (наприклад, нормативна тру-

домісткість фактично виконаного обсягу робіт менше планового фонду робочого часу за період, що підлягає оплаті). Використання такого алгоритму дозволяє оплачувати додаткову (понаднормову) продукцію за іншою тарифною ставкою, яка стає тим меншою, чим більше перевищення фактичного виробітку над нормативним. Це забезпечується множенням тарифної ставки w на коефіцієнт $\frac{T_f}{T_n}$, тобто зменшення її пропорційно перевищенню нормативної трудомісткості фактично виконаних робіт над фондом робочого часу.

Забезпечивши вплив фактичних результатів праці на розміри заробітної плати за недовиконання планових показників результативності, можна запропонувати вдосконалений алгоритм визначення розмірів заробітної плати:

$W =$

$$a) w \times Tnk \times Tf^{1-k} + (Tn - Tf) \times w \times I_n, \quad (5.1)$$

якщо $Tf < Tn$, (застосовується за перевищення планових показників результативності праці);

$$b) w \times Tnk \times Tf^{1-k}, \text{ при } Tf > Tn, \quad (5.2)$$

(застосовується за недовиконання планових показників результативності праці).

Наприклад, якщо роль показника результативності виконує норма виробітку за період, такий алгоритм розрахунків, передбачає, що до досягнення працівником планового рівня виробітку (припустимо, 100 %) його заробітна плата розраховується по формулі (5.1) і складається з двох частин. Перша — синтетична зарплата, яка, за відмінного від нуля k , складається з оплати за календарний і за фактично вироблений (по нормах витрат праці) час. Друга — оплата за понаднормовий виробіток, який оплачується по тарифам, помноженим на коефіцієнт $\frac{T_f}{T_n}$ — зниженим пропорційно перевищенню фактичного виробітку над нормативним.

Роль понижувального коефіцієнта може відігравати не лише співвідношення планового й нормативного фонду робочого часу, а і коефіцієнт k — якщо організація заробітної плати спрямована на скорочення додаткового заробітку пропорційно зниженню міри залежності виробітку від зусиль працівника.

У такому випадку алгоритм розрахунків набуває вигляду:

$$W =$$

$$a) w \times Tnk \times Tf^{1-k} + (Tn - Tf) \times w \times k, \quad (6.1)$$

при $Tf < Tn$, (застосовується у випадку перевищення планових показників результативності праці);

$$b) w \times Tnk \times Tf^{1-k}, \quad \text{при } Tf > Tn, \quad (6.2)$$

(застосовується в разі недовиконання планових показників результативності праці).

На рис. 3 наведено результати застосування такого алгоритму. Графіки відображають залежність заробітної плати від % виконання показника результативності праці. Заробітна плата виражена в % зарплати за 100 % виконання планового показника результативності праці.

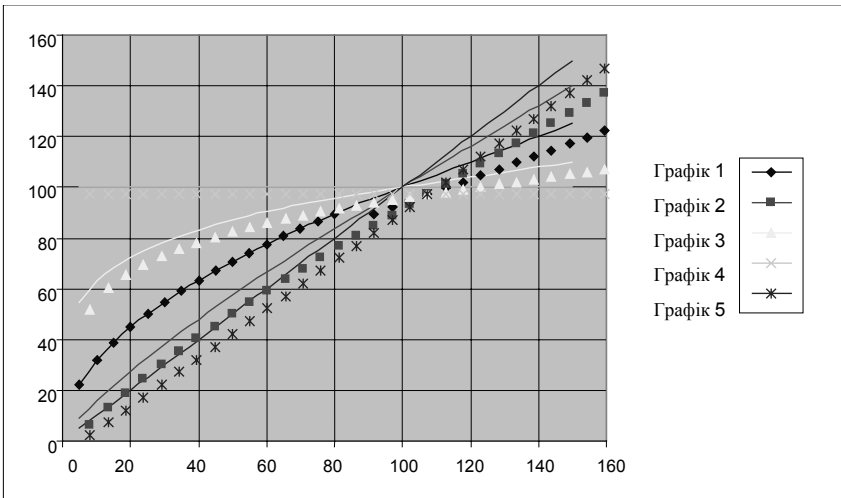


Рис. 3 Залежність заробітної плати від рівня виконання показників результативності праці, за розрахунками по формулі (6.1)

Тоді за $k = 0,5$, перевищення нормативної трудомісткості над плановим фондом робочого часу оплачується за зменшеними вдвічі тарифними ставками; за $k = 0,2$ (на рисунку — графік 3) — по ставці, що дорівнює 20 % тієї, що застосовується для оплати часу в межах норми.

Розглянемо застосування запропонованого алгоритму на прикладі. Розрахуємо розмір місячного заробітку для групи працівників, зайнятих на реалізації консалтингового проекту, якщо середня тарифна ставка цього колективу становить 100 грн/год.,

плановий фонд робочого часу = $5 \times 168 = 840$ людино-год., а нормативна трудомісткість фактично виконаних і оплачених замовником робіт склала 980 нормо-год. У якості показника результативності праці, від якого залежить змінна частина заробітної плати використовується виробіток у нормо-годинах оплачених замовником робіт.

За алгоритмом (6.1), якщо нормативна трудомісткість фактично виготовленого обсягу продукції не перевищує фонд робочого часу за звітний період, зарплата колективу може бути визначена в такий спосіб.

Робочий час актований (відповідає плановому фонду робочого часу — T), дорівнює 840 люд.-год., фактично вироблене, по нормах витрат праці (TN) — 980 люд.-год., звідси по базовій тарифній ставці ($w = 100$ грн / год.) оплачується:

$$840^{\frac{1}{2}} \times 980^{\frac{1}{2}} = 907,3 \text{ люд.-год.}, \\ \text{відповідно, } 907,3 \times 100 = 90\,730 \text{ грн.}$$

Перевищення нормативної трудомісткості фактично виконаних робіт над плановим фондом робочого часу ($980 - 840 = 140$ люд.-год.), оплачується по тарифній ставці, помноженій на коефіцієнт k , прийнятий у нашому прикладі рівним 0,5. Відповідно, $140 \times 100 \times 0,5 = 7\,000$ грн.

Таким чином, виконавши плановий показник результативності праці (у нашому прикладі — показник виробітку в нормо-годинах) на 116,7 %, трудовий колектив одержує заробітну плату 97 730 грн, що становить 103,97 % базової зарплати (відповідної використанню простої погодинної оплати) і 99,7 % зарплати, належної їм у разі використання простої відрядної оплати.

За подальшого зростання виробітку, розрив між розрахованою за алгоритмом (6.1) і простою відрядною зарплатою буде зростати. Так, якщо нормативна трудомісткість фактично виконаних робіт складе 1200 люд.-год. (143 % виконання норми виробітку), зарплата складе 90,6 % суми, розрахованої як проста відрядна ($1200 \times 100 = 120\,000$ грн.).

Водночас, якщо через відсутність замовлень, або з інших незалежних від працівників причин, реально вироблений (у нормо-годи.) час стає менше планового фонду, алгоритм (6.1) буде виконувати функцію підтримки мінімально необхідного рівня оплати праці. Наприклад, за виконання норми виробітку тільки на 40 % (336 нормо-год.) зарплата колективу складе:

$840^{1/2} \times 336^{1/2} = 531,26$ люд.-год., відповідно, $531,26 \times 100 = 53\,126$ грн, тобто 158,11 % заробітку, розрахованого на основі простої відрядної форми або 63,25 % заробітку, розрахованого на основі погодинної оплати праці.

Практично, маніпулюючи коефіцієнтом k , можна забезпечувати адекватність заробітної плати майже будь-яким умовам діяльності компанії й завданням управління персоналом. Наприклад, встановивши k на рівні 0,8, підприємство істотно знижує, порівняно з випадком, коли $k = 0,5$, гарантії щодо оплати за невиконання планових показників результативності праці. За нульового рівня виконання норми виробітку співробітникам гарантується не 50 %, а тільки 20 % базової зарплати, розрахованої за простої погодинної системи. Однак, за такого коефіцієнту й стримування зростання заробітків в умовах збільшення рівня виконання норм виробітку суттєво послаблюється: понаднормово вироблені нормо-години оплачуються за тарифною ставкою, що множитья на коефіцієнт 0,8, а не 0,5.

Запропонований алгоритм дозволяє забезпечити симетричність розподілу додаткових доходів і додаткових витрат: компанія, що виплачує більшу заробітну плату в умовах зниження показників індивідуальної (чи загальної для організації) результативності праці, залишає за собою й більшу частину понаднормових доходів. Підприємство де робота, що не приносить очікуваного виробітку, оплачується на мінімальному рівні, залишає працівникам і більшу частину додаткової виручки в періоди її понадпланового зростання.

Література

1. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / [А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська та ін. ; за заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова]. — К. : КНЕУ, 2008. — 274 с.
2. *Колот А. М.* Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 1. — С. 16—21.
3. *Тимофеев А. В.* Принципы политики оплаты труда персонала крупного промышленного холдинга / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. — № 4. — 2004. — С. 15—26.
4. *Чистякова В.* Социальные ресурсы модернизации // Экономист. — 2010. — № 5. — С. 64—72.
5. *Чейз Ричард Б., Эквילайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф.* Производственный и операционный менеджмент / О. И. Медведь (пер.). — 8-е изд. — М. ; СПб. ; К.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 691 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2011