

До особливих здібностей працівників, що пов'язані з трудовими ресурсами та відносинами, слід віднести діагностичні та аналітичні.

За нашими дослідженнями, фахівці з управління трудовими ресурсами повинні мати також здібності сприяти та створювати можливості для самореалізації тих, хто тимчасово втратив роботу і прагне її знайти.

До особливих умінь слід віднести вміння застосовувати кваліметричні методи.

У зв'язку з попередніми міркуваннями сформулюємо два концептуальні положення стосовно підготовки фахівців: по-перше, науково-теоретичні засади підготовки фахівців повинні включати інституціоналізм та поведінкові теорії організації; по-друге, фахівці повинні вміти використовувати кваліметричні методи та оціночну теорію.

Таким чином, необхідне удосконалення методів оцінки результатів навчання, а саме — необхідно оцінювати такі вміння:

- виявляти ознаки та діагностувати конфлікти й суперечності, проблеми в трудових відносинах;
- шукати, обробляти та трактувати інформацію;
- працювати самостійно або в групі вирішення проблеми;
- генерувати вирішення проблеми;
- діяти раціонально відповідно до особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

**Гуменюк В. Я.**, д-р екон. наук, проф.  
Рівненський державний технічний університет

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ Й УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Револьюційні зміни в організації виробництва, які відбувалися в минулому столітті, пов'язані насамперед із запровадженням трудових норм, творчим пошуком і застосуванням різноманітних систем оплати праці. Диверсифікація систем зумовлена в основному різноманіттям трудових процесів та особливими вимогами до їх виконання. Чим ширше коло систем, тим кращі можливості вибору найефективнішої з них для конкретного виду робіт. Тому вміння вибрати найефективнішу систему з арсеналу відомих або запровадити нову формулу стимулювання праці в особливих випадках є однією з важливих ознак професійності менеджера.

Водночас в Україні (та інших постсоціалістичних країнах) законодавством передбачалися (до 1996 р.) лише дві форми (почасова і відрядна) та сім систем оплати праці: почасова проста і почасово-преміальна, пряма і непряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-преміальна та акордна [1]. З числа названих практично застосовується три—чотири системи. Щоправда, в останні роки набула поширення ще й комісійна плата, яку умовно можна віднести до відрядної форми оплати праці.

Ряд систем із зарубіжного досвіду тарифної і безтарифної оплати праці залишаються донині невідомими або маловідомими в Україні. Такі системи називаються, як правило, іменами авторів: Аткинсона, Барта, Бігелоу, Бедо, Ганта, Кнепеля, Роуена, Тейлора, Хелсі та інших [2, 3, 6]. У вітчизняній спеціальній літературі є скупі відомості про них лише в контексті критики буржуазних теорій і капіталістичної експлуатації робочої сили [див., зокрема: 2, 3].

За результатами спеціального дослідження генезису і змісту цих систем стало очевидним наступне. По-перше, перелік і зміст систем історично розвивалися (диверсифікувалися) і повинні надалі розвиватися — вдосконалюватися існуючі й створюватися нові адекватно особливостям трудових процесів та відповідно до стратегії мотивації і стимулювання персоналу підприємства.

По-друге, більшість систем із зарубіжної практики, які не застосовувалися в Україні, не можна відносити ані до почасової, ані до відрядної форми оплати праці. Кожна з них поєднує певним чином елементи обох названих форм, тому ці системи можна назвати комбінованими. Якщо при почасовій оплаті кількість праці виражається фактичною тривалістю роботи  $T_{\phi}$  (у годинах, днях, тижнях тощо), при відрядній — нормативною трудомісткістю виконаних робіт  $T_n$ , то при комбінованій — обома показниками ( $T_n$  і  $T_{\phi}$ ) в певному математичному співвідношенні, включаючи коефіцієнт виконання норм  $k = T_n / T_{\phi}$ .

По-третє, застосування комбінованих систем оплати праці в Україні є актуальним, важливішим, ніж у минулих умовах соціалістичного господарювання. У зв'язку з коливаннями попиту на продукцію і нерівномірною зайнятістю робітників, нестабільністю якісних параметрів сировини, матеріалів і купованих виробів, перебоями енергопостачання тощо відрядна оплата дуже часто втрачає стимулюючу роль. Саме за таких умов та чи інша комбінована система виявляється «золотою серединою» між відрядною і почасовою формами зарплати.

Очевидно, що неприйнятність відрядної плати в нинішніх нестабільних умовах виробництва є однією з причин безсистемності та безконтрольності праці й, у деякій мірі, уникнення від оподаткування видатків на зарплату.

Більшість комбінованих систем можна поділити за змістом і умовами застосування на три види.

1. Система Барта — середнього геометричного почасової і відрядної оплати, коли зарплата нараховується за такою формулою:

$$З_{(б)} = C \sqrt{T_n T_\phi}, \quad (1)$$

де  $C$  — годинна тарифна ставка;

$T_\phi$  — фактичні витрати робочого часу, год.;

$T_n$  — нормативна трудомісткість виконаних робіт, н-год.

Ця система, як видно з формули, стимулює підвищення продуктивності праці й водночас, порівняно з відрядними, пом'якшує вплив на заробітну плату значних коливань виконання норм.

2. Системи конвертації почасової і відрядної оплати (Аткінсона, Ганта, Емерсона, Тейлора) залежно від продуктивності праці — точніше, коефіцієнта виконання норм. Заробіток визначається за наступними формулами:

$$З_n = C_n T_\phi, \text{ якщо } T_n < k_n T_\phi \text{ або } k_\phi < k_n; \quad (2)$$

$$З_v = C_v T_n, \text{ якщо } T_n \geq k_n T_\phi \text{ або } k_\phi \geq k_n, \quad (3)$$

де  $C_n$  і  $C_v$  — відповідно почасова і відрядна годинні тарифні ставки ( $C_n < C_v$ );

$k_\phi$  і  $k_n$  — фактичний і нормативний (конвертаційний) коефіцієнти виконання норм ( $k_n \leq 1$ ).

Системи цього виду відрізняються в основному нормативними значеннями коефіцієнта виконання норм  $k_n$  (щоденно, щотижнево чи щомісячно). Так, за системою Ганта  $k_n = 1$ , Аткінсона — 0,75, Емерсона — 0,67. Очевидно, що можна застосовувати й інші значення коефіцієнта конвертації залежно від напруженості норм і їх середнього рівня виконання. Але при цьому необхідно змінювати співвідношення між почасовою і відрядною тарифними ставками, дотримуючись умови  $C_n/C_v \leq k_n$ . Якщо тарифні ставки не підлягають змінам, то визначається нормативне значення коефіцієнта врахуванням зазначених умов. Важливим інструментом регулювання стимулюючої сили системи є періодичність підвищення підсумків фактичного виконання норм. Зокрема, при що-

тижневою підведенні підсумків робітник має шанс перекрити свої втрати за певні дні шляхом значного підвищення продуктивності в інші дні тижня. При щоденних підсумках і нарахуваннях відповідної зарплати робітник втрачає таку можливість.

Загалом, застосування таких систем є актуальним і ефективним, особливо в умовах нерівномірного використання робочого часу.

3. Системи почасової оплати з відрядним приробітком (Роуена, Хелсі).

За системою Роуена (Rowan) зарплата визначається за формулами [6, с. 163]:

$$Z_p = CT_\phi \left[ 1 + \frac{T_n - T_\phi}{T_n} \right] \text{ при } T_n > T_\phi, \quad (4)$$

$$Z_p = Z_n = CT_\phi \text{ при } T_n \leq T_\phi. \quad (5)$$

За системою Хелсі (Halsey) [6, с. 163]:

$$Z_x = CT_\phi + \frac{C}{\alpha} (T_n - T_\phi) \text{ при } T_n > T_\phi, \quad (6)$$

$$Z_x = CT_\phi \text{ при } T_n \leq T_\phi, \quad (7)$$

де  $\alpha$  — коефіцієнт зниження тарифної ставки для роботи, виконаної понад норму (як правило,  $\alpha = 2 \dots 3$ ).

В обох системах відрядний приробіток (або відрядна «премія») має місце лише за умови перевиконання норм виробітку ( $T_n > T_\phi$ ) й у будь-якому випадку зарплата буде меншою, ніж за умови відрядної оплати праці. Ці системи, порівняно з відрядними та комбінованими системами, які розглянуті вище, значно меншою мірою стимулюють збільшення кількості роботи. Таке послаблення відрядного стимулу є цілком виправданим, коли значне збільшення кількості роботи може призвести до погіршення її якості або до інших негативних наслідків, наприклад, до надмірного зношення машин і механізмів. Варто звернути увагу на особливу гнучкість системи Хелсі: змінюючи коефіцієнт у широкому діапазоні (від нуля до нескінченності), її можна наближати до почасової (при  $\alpha \rightarrow \infty$ ), перетворити в пряму відрядну (при  $\alpha = 1$ ) або у відрядно-прогресивну з необхідним рівнем «прогресу» (при  $0 < \alpha < 1$ ).

Умови застосування почасової і відрядної форм оплати праці є, як відомо, «різнополюсними». Якщо певні умови виконуються (+), рекомендується застосовувати відрядну оплату; якщо одна з

них не виконується (–) — по часу. Традиційно до таких умов відносяться [4, с. 226—227; 5, с. 220]:

- а) наявність технічно обґрунтованих норм праці;
- б) відсутність негативного впливу кількості роботи на її якість;
- в) можливість підвищення продуктивності праці;
- г) можливості обліку кількості виконаної роботи в натуральних одиницях;
- д) належна організація праці, яка виключає втрати робочого часу.

Неважко помітити, що кожна з названих умов неоднозначна і може виконуватися більшою чи меншою мірою. Можуть бути різними: обґрунтованість норм і рівномірність фактичних витрат часу; вплив на якість продукції та її економічну значимість; можливість і значимість підвищення продуктивності праці, рівень організації праці тощо. Саме в тих випадках, коли названі умови виконуються частково, на великому проміжку між двома полюсами абсолютних «так» і «ні» доцільно обрати одну з комбінованих систем.

Неодмінними і спільними умовами застосування відрядних і комбінованих систем є: по-перше, наявність норм часу ( $t$ ) та обліку кількості роботи ( $N$ ), без чого неможливо визначити нормативну трудомісткість робіт ( $T_n = t \cdot N$ ); по-друге, можливість працівника впливати на кількість роботи, оскільки в протилежному разі втрачається мета застосування таких систем. Крім спільних, можна виділити особливі умови застосування кожної з них (табл. 1).

З огляду на особливі умови поле пріоритетного застосування комбінованих систем (табл., ++)<sup>1</sup> є досить великим. Зокрема, фактичні витрати часу на одиницю роботи, незалежно від обґрунтованості норм, змінюються суттєво (на десятки відсотків) і дуже часто залежать від якості сировини і матеріалів (наприклад, деревини і пиломатеріалів у деревообробній промисловості), гірничо-геологічних умов (у гірничо-видобувній промисловості), технічного стану машин та обладнання тощо. В таких випадках застосування відрядної оплати стає неможливим або спричиняє часті конфлікти, відмову робітників виконувати «невигідну» роботу. Особливо характерними на сьогодні є «перебої» в роботі більшості підприємств і, відповідно, нерівномірна зайнятість робітників, що робить неможливим поширення конвертаційних систем (Емерсона, Аткинсона). Враховуючи особливості сучасного виробництва в Україні, поле ефективного за-

стосування комбінованих систем є значно ширшим, ніж для відрядних.

Таблиця 1

**ОСОБЛИВІ УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СИСТЕМ  
ВІДРЯДНОЇ І КОМБІНОВАНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

№ з/п	Особливі умови	Застосування систем				
		Відрядно-прогресивна	Відрядна пряма	Барга	Емерсона	Роуена, Хелсі
1	Відхилення фактичних витрат часу від середніх з незалежних від робітника причин: а) невеликі (< 10 %) б) великі (> 10 %)	+	+	+	+	+
2	Продуктивність праці: а) надзвичайно важлива б) важлива в) має другорядне значення (порівняно з якістю)	++	+	+	(+) +	(+) +
3	Якість виконання робіт: а) не залежить від робітника або добре контролюється б) залежить від робітника, контроль неможливий або дорогий	+	+	+	+	++
4	Забезпечення роботою: а) рівномірне і повне б) нерівномірне	+	+	+	(+) ++	+

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Декрет Кабінету Міністрів України «Про оплату праці». [www.liga.kiev.ua](http://www.liga.kiev.ua).
2. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Гл. ред. А. М. Румянцев. Т. 1—4. — М.: Сов. энциклопедия, 1972—1980.
3. *Мошенский М. Г.* Нормирование труда и заработная плата при капитализме. — М., 1971.
4. *Богиня Д. П., Грішнова О. А.* Основи економіки праці: Навч. посібник. — К.: Знання-Прес, 2000. — 313 с.

5. Экономика труда в СССР / Под общ. ред. А. С. Кудрявцева. — М.: Экономика, 1967. — 463 с.

6. *Barreau J., Jibard G.* Economie et organisation de l'entreprise. — Paris, Editions Sirey, 1978. — 191 с.