

Медведєв Віктор Сергійович,
здобувач кафедри менеджменту організації
Інституту економіки і менеджменту НУ «Львівська політехніка»

ОРГАНІЗУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ВИРОБНИЦТВАХ ІЗ ЗНАЧНОЮ КІЛЬКІСТЮ НЕОДНОРІДНИХ ОПЕРАЦІЙ

У статті наведено підходи до організування праці робітників виробництв із великою кількістю неоднорідних операцій (наприклад, інструментального виробництва). Основна складність у оцінюванні результатів роботи таких працівників полягає у відсутності стандартних, а отже вимірених та віднормованих операцій. Проведено аналіз основних мотиваційних чинників різних систем оплати праці на таких виробництвах. Розроблено процедуру для організування оцінки та оплати праці робітників відповідно до індивідуальної продуктивності праці.

Ключові слова: відрядна оплата праці, погодинна оплата праці, інструментальне виробництво, продуктивність праці, мотиваційні чинники.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Передумовою забезпечення ефективності виконуваних процесів, що у свою чергу визначає конкурентоздатність виробничого підприємства, є зацікавленість трудового колективу в результатах діяльності підприємства. Керівництво підприємства, зазвичай, намагається зменшити витрати на оплату праці, при цьому забезпечити збереження якості й обсягу виробленої продукції. Робітники, у свою чергу, прагнуть отримати якомога більшу винагороду за свою працю, при цьому приклавши незначні зусилля. Основним мотиваційним фактором для забезпечення балансу та відповідності між інтересами адміністрації та працівників є система оплати праці. Така система повинна враховувати як індивідуальні здібності кожного працівника, так і його реальний внесок у виробництво певного продукту, продуктивність його праці.

Часто виникають ситуації, коли система оплати праці не стимулює робітників до підвищення продуктивності. Наприклад, на виробництвах із великою кількістю неоднорідних операцій оплата праці, зазвичай, встановлюється за погодинною системою на основі фіксованих окладів. Причина полягає в тому, що через значну кількість неоднорідних операцій складно провести нормування таких операцій та оцінити роботу працівників відповідно до результатів їх праці. Однак, погодинна або погодинно-преміальна системи на основі фіксованих окладів не завжди задовольняють вимоги до ефективності роботи таких працівників. Існує принципова різниця між стимулами до підвищення продуктивності праці при оплаті на основі фіксованих окладів та оплаті на основі виконання норм. Аналіз показує, що ефективною основою організації системи оплати праці є справедливе визначення кількості витрат праці на основі індивідуальної продуктивності кожного робітника.

Правильне організування такої системи дозволяє встановити оптимальну оцінку індивідуальних здібностей та продуктивності праці кожного робітника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації праці та стимулювання найманих працівників широко вивчаються в працях економістів-класиків та вітчизняних вчених – А. Сміта, Ф.Гілбрета, А. Врума, А. Маслоу, Ф. Герцберга,

Д. МакГрегора, А. Афоніна, Р. Оуена, О.С. Віханського, В.М. Гончарова [1], Г.А. Дмитрієнка, І.В. Мішурова, Н.А. Волгіна, Ю.П. Кокіна, К.Ю. Королевського [2], Р.А. Яковлева [3].

Основні принципи організації оплати праці здійснюються за допомогою таких її складових елементів, як система угод і договорів, а також через [4]:

- установлення норм трудових затрат, тобто нормування праці;
- установлення норм оплати праці, а саме застосування тарифної системи, або системи пайової участі працівника у фонді оплати праці підприємства;
- визначення системи оплати праці, тобто способу урахування при оплаті індивідуальних і колективних результатів праці;
- установлення порядку змін в організації оплати праці на окремих підприємствах і його структурних підрозділах.

Вибір форми оплати є одним з принципових питань створення системи мотивації для будь-якого виробничого підприємства. Одними з основних форм оплати праці є відрядна та погодинна форми оплати. Поділ погодинної і відрядної заробітної плати ґрунтується на мірі праці (тобто способі виміру кількості праці) – і відповідно – часу і кількості виробленої продукції. Обидві ці форми є регулярними (виплачуваними в рамках чинного трудового контракту) і залежними до відомих працівникові показників його діяльності. Зв'язок між почасовою і відрядною формами оплати може бути встановлений таким чином. Якщо в відрядній оплаті є фіксовані норми часу на виконання певних завдань, то її можна розглядати як погодинну. При цьому на практиці, якщо працівник справляється зі своїм завданням (з виконанням вимог не тільки кількості, але і якості) швидше відведеного часу, то йому може оплачуватися весь час по нормі, незалежно від фактично витраченого часу [5].

Цікаво, що головною формою оплати у країнах з розвинутою ринковою економікою є погодинна, обов'язковим атрибутом якої є використання нормованого завдання. Аналіз показує, що основою організації заробітної плати є процедура визначення кількості витрат праці та вимірювання її якості, а також використання заохочувальних систем [6].

У недержавних організаціях найбільш поширена практика, коли умови оплати праці встановлюються керівництвом організації, причому далеко не завжди ці умови обґрунтовані та пов'язані з результатами економічної діяльності організації. Як «виправдання» подібних дій керівництва можна відзначити, що в більшості робіт (як монографій, так і навчальних посібників) з оплати праці докладно розглядаються «формули», які визначають розмір винагороди працівника при заданих коефіцієнтах і безтарифній системі оплати. Однак, питання про те як визначати ці коефіцієнти, про оптимальні значення цих коефіцієнтів, і як вони взагалі враховують переваги кожного окремого робітника, не піднімається, відповідно мотивуюча функція заробітної плати залишається у більшості випадків декларацією [5].

Метою статті є оцінка мотиваційних чинників різних систем оплати праці для виробництв із великою кількістю неоднорідних операцій, а також розробка процедур застосування такої системи оплати, за якої працівники є найбільш стимульовані збільшувати продуктивність праці та раціонально використовувати робочий час.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо ситуацію із організацією оплати праці робітників виробництв, де присутня велика кількість неоднорідних операцій (наприклад робітників інструментального виробництва). Значна кількість операцій суттєво ускладнює стандартизацію та спеціалізацію робіт. Існує думка, що робітників такого

Розділ 3 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

виробництва взагалі неможливо оцінювати відповідно до результату праці – тобто в залежності від обсягу та продуктивності праці таких робітників; для оплати праці в таких випадках зазвичай використовують погодинну (або погодинно-преміальну) систему оплати праці із фіксованими окладами.

Однак, водночас, такі системи оплати праці не мотивують робітників цих виробництв працювати продуктивно та зменшувати строки виконання замовлень. Працівники отримують ставку незалежно від того, яку роботу і з якою продуктивністю вони виконали. Тобто працівник, який працює з «прохолодцею» отримує зарплату незалежно від результату, і головне, той працівник, який продуктивно працює та швидко виконує розпорядження начальства, не отримує за це компенсації. У цій ситуації важливо привести у відповідність заробітну плату до результатів діяльності.

Для цього доцільно встановити таку систему оплати праці, яка прив'яже зарплату не до відпрацьованих (або відбух) годин і не до кількості виготовленої продукції, а до відпрацьованих годин зі 100% рівнем продуктивності. Основний наголос необхідно робити на те, що якщо працівник виходить на роботу – він повинен працювати на повну силу, тобто 8 годин зі 100% рівнем продуктивності. Не настільки важливо що саме він виготовив за зміну. Головне, що весь час зміни він працював із повною продуктивністю. При цьому вже через рівень продуктивності (або ступінь виконання норм) встановлюється співвідношення фізичних можливостей працівників та кількості виконаних операцій. Також рівень продуктивності є зручним показником, який пов'язує кількість виконаних операцій із фактичним часом роботи.

Як і у випадку типового складального виробництва із віднормованими стандартними операціями, необхідно поінформувати працівників щодо загальної цілі – робітників та адміністрації, наприклад: «задекларована місячна оплата відповідає відпрацьованим 167 годинам на місяць зі 100% рівнем продуктивності».

При цьому ціль необхідно позиціонувати як спільну – адміністрації та робітника, оскільки не лише робітник зацікавлений отримати максимальну зарплату, але у його роботі закладені також накладні витрати заводу та амортизація основних фондів, і непродуктивна праця відповідно збільшує частку цих витрат у одиниці продукції.

Для обліку фактично витраченого часу кожним робітником та рівня продуктивності його праці пропонується ввести облікові листки (наряди) за формою (див. табл. 1)

Таблиця 1 – Обліковий листок використання робочого часу та рівня продуктивності праці, [власна розробка]

ПІБ		Спеціальність			... 2010	
№ замовлення	Робота (операція), із зазначенням кінцевого результату	Кількість операцій	Вартість нормо-часу, грн.	Плановий час (норма) на 1-у операцію, хвилин	Фактичний час виконання, хвилин	Рівень продуктивності праці (плановий час / фактичний час), %

На початку робочої зміни начальник виробництва (інженер-технолог або майстер) вносить у листок завдання на зміну із зазначенням номеру оброблюваного замовлення, характеристики роботи (операцій) із вказанням очікуваного кінцевого результату, планового часу по кожній операції, вартості нормогодини по кожній операції (табл. 2).

Таблиця 2 – Приклад заповненого на початку зміни облікового листка використання робочого часу та рівня продуктивності праці, [власна розробка]

ПІБ Іваненко В.Г. Спеціальність фрезерувальник				25.01.2011		
№ замовлення	Робота (операція), із зазначенням кінцевого результату	Кількість операцій	Вартість нормо- часу, грн	Плановий час (норма) на 1-у операцію, хв	Фактичний час виконання, хв	Рівень продуктивності праці (плановий час / фактичний час), %
001-235	відфрезерувати прес-форму (результат – відфрезерована прес-форма переставлена на токарний верстат)	1	13,61	400		
001-456	розвантажити матеріали (результат – матеріали прийняті на склад, машина відпущена)	1	8,1	80		

Оскільки кількість нестандартних операцій є значною, нормування (або визначення планового часу на операцію) є непростим завданням.

Плановий час (норматив) на виконання роботи встановлюється начальником (інженером-технологом або майстром), виходячи із особистого досвіду, однак, за дотримання принципу умови: плановий час є не більшим, ніж той, за який дану роботу може без напруження виконати найбільш кваліфікований у цій роботі працівник.

Негативним моментом при встановленні такої системи ймовірно суперечки щодо об'єктивності встановлення окремих норм, які можуть виявитись напруженими для деяких працівників. Однак, оскільки плановий час на завдання встановлюється із врахуванням можливості виконання роботи іншим працівником, то сумніви можуть бути вирішені шляхом виконання подібної операції більш кваліфікованим робітником.

Крім того, встановлення планового часу для операцій зазвичай відбувається по аналогії із часом на виконання подібної операції у минулому. Один з методів визначення планового часу «Порівняння та оцінка» [7] надає вичерпний прикладний алгоритм для обрахунку часу подібних операцій в залежності від різних параметрів впливу відповідно до окремої ситуації. При цьому, зазвичай, вади системи оплати праці на основі нормування операцій є значно меншими, ніж позитивні сторони. Часто заважає впровадженню такої системи складність обліку, необізнаність обліковців та тиск зі сторони робітників, яким комфортніше працювати із системою оплати праці на основі фіксованих окладів.

Таким чином, вартість нормогодин при обрахунку розміру оплати встановлюється, виходячи із затверджених розцінок на різні види робіт відповідно до кваліфікації роботи чи операцій.

В кінці кожної зміни працівник вносить своєю рукою дані щодо фактично відпрацьованого часу по кожній операції та ставить підпис. Ці дані служать також для табелювання працівників. Правильність даних перевіряється начальником виробництва або майстром, який також розписується на листку. Таким чином, підпис робітника на листку свідчить про його згоду з тим, що він відпрацював визначену кількість годин (чи хвилин), що є принциповим моментом для табелювання, а підпис майстра свідчить про те, що робітник виконав визначену кількість операцій із належною якістю.

Оплата за роботу (O) визначається при цьому за формулою:

$$O = \sum_{i=1}^n B_i \times C_i \times P_i, \quad (1)$$

де B_i – вартість нормочасу по i -тій операції, грн; C_i – фактично відпрацьований час, годин; P_i – коефіцієнт продуктивності праці по i -тій операції, як відношення між фактичним та нормативним часом на операцію; n – кількість оцінюваних операцій.

Таким чином, така система оплати стимулює робітників збільшувати рівень продуктивності праці та зменшувати фактичний час, витрачений на кожну операцію, адже у вільний час вони можуть отримати нове завдання.

При цьому для уникнення перевитрат по кожному замовленню, сумарні фактичні витрати по цьому замовленню зв'язуються із загальними плановими витратами (тобто із добутком вартості нормочасу та планового часу). У разі перевищення фактичних витрат над плановими приймається рішення щодо перегляду ціни на замовлення, або зменшення оплати робіт по цьому замовленню пропорційно до суми перевитрат. Якщо замовлення виконане раніше строку та планові витрати не перебільшені, то оплата робіт по цьому замовленню збільшується пропорційно невикористаному часу. Така система є справедливою по відношенню до робітників, адже кожний отримує оплату відповідно до своєї праці. При цьому загальні витрати на замовлення не перевищують планової розрахованої суми.

Баланс між мотиваційними чинниками робітників та адміністрації забезпечується тим, що при визначенні планового часу на кожну роботу/операцію (тобто при нормуванні) начальнику (або майстру) вигідніше встановлювати менший плановий час на кожну операцію з тим, щоб не допустити загальних перевитрат по даному замовленню. При цьому зекономлений робітниками час буде все одно оплачений працівникам.

З метою забезпечення інформованості працівників щодо результатів їх праці доцільно у кінці кожного дня підводити підсумки по фактичному часу, витраченому працівниками, вартості кожного замовлення наростаючим підсумком, та продуктивності праці кожного робітника. Ці дані доцільно щоденно доводити до працівників – наприклад, вивішувати на стенді (або стіні) у цеху.

Висновки. Таким чином, 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 із впровадженням відповідної системи оплати праці. Особливо це характерно для виробництв із значною кількістю неоднорідних операцій (як, наприклад, інструментальне виробництво), де складно провести стандартизацію операцій та визначити нормативний час.

Разом з тим, відмова від вирішення проблеми нормування та визначення планового часу для окремих операцій призводить до встановлення систем оплати праці (зокрема на основі фіксованих окладів), які не мотивують робітників 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 за продуктивно відпрацьовані години, тобто за продуктивну працю, є принципово більш ефективною.

Розроблення процедур визначення планового часу для виробництв із великою кількістю неоднорідних операцій, істотно впливає на збільшення продуктивності таких виробництв та веде до встановлення справедливої мотиваційної системи на основі

індивідуальних здібностей та внеску кожного працівника.

Перспективи подальших досліджень. Основною формою оплати праці у західних компаніях є погодинна на основі нормативного завдання. Для наших виробництв більш характерна відрядна форма оплати праці. Подальші дослідження відмінностей та схожих рис у психологічних мотиваційних факторах при застосування відрядної та погодинної форм оплати, а також поєднання підходів до встановлення систем оплати праці у західних та вітчизняних компаніях можуть лягти в основу вироблення практичних сценаріїв побудови ефективного виробництва на вітчизняних підприємствах.

1. Гончаров В.М. Ефективність праці в контексті становлення ринкової економіки в Україні: проблеми та концепція вдосконалення / В.М. Гончаров // Економіст. – 2007. – №1.
2. Королевский К.Ю. Стимулирование повышения эффективности труда в условиях рыночных отношений; М-во топлива и энергетики РФ; ЦНИЭИуголь / К.Ю. Королевский. – М. : ЦНИЭИуголь, 1998. – 47 с.
3. Яковлев Р. Реформирование заработной платы – процесс длительный / Р. Яковлев // Человек и труд. – 1998. – №11. – С.91-95.
4. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.
5. Кочиева Т.Б. Базовые системы стимулирования / Т.Б. Кочиева, Д.А. Новиков. М. – 2000. – С. 108.
6. Ященко О.І. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці / О.І. Ященко, А.О. Шевцова. // Збірник науково-технічних праць. Національний лісотехнічний університет України, – 2007.
7. Організація і методи управління виробничими системами и процесами: Базовий курс REFA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iib.com.ua/>.

В.С. Медведев

Организация оплаты труда на производстве со значительным количеством неоднородных операций

В статье приведены подходы к организации труда рабочих производств с большим количеством неоднородных операций (например, инструментального производства). Основная сложность в оценке результатов работы таких работников заключается в отсутствии стандартных, а, следовательно, измеренных и отнормированных операций. Проведен анализ основных мотивационных факторов различных систем оплаты труда на таких производствах. Разработана процедура для организации оценки и оплаты труда рабочих в соответствии с индивидуальной производительностью труда.

Ключевые слова: сдельная оплата труда, почасовая оплата труда, инструментальное производство, производительность труда, мотивационные факторы.

V.S. Medvedev

Organization of pay for the production of a considerable number of heterogeneous operations

The article presents approaches to the organization of labor in productions with a large number of dissimilar operations (eg, tool production). The major difficulty in assessing the results of such workers is the lack of standard, so measured and rated operations. There is shown the analysis of basic motivational factors of hourly and piece-rate pay systems for such productions. In the article there is developed the procedure for organizing the evaluation and pay system of workers according to individual productivity.

Keywords: piece-rate pay systems, hourly pay systems, tool production, productivity, motivation factors.

Отримано 29.04.2011 р.