

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.21

Ліпич Л.Г.*доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки та управління
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***Хілуха О.А.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльності підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***Кушнір М.А.***старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ ПРОЕКТНОЇ ГРУПИ З ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

У статті розглянуто підходи до вибору проектної групи, яка здатна сформувати ефективну систему оплати праці з урахуванням стратегії розвитку підприємства з виокремленням часткових стратегій складників заробітної плати. Виокремлено переваги та недоліки запропонованих підходів. Проаналізовано правила впровадження нових або модернізованих систем оплати праці.

Ключові слова: проектна група, консультативний підхід, партиципаційний підхід, система оплати праці, проектна група.

Липич Л.Г., Хилуха О.А., Кушнір М.А. ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

В статье рассмотрены подходы к выбору проектной группы, которая способна сформировать эффективную систему оплаты труда с учетом стратегии развития предприятия с выделением частных стратегий составляющих заработной платы. Выделены преимущества и недостатки предложенных подходов. Проанализированы правила внедрения новых или модернизированных систем оплаты труда.

Ключевые слова: проектная группа, консультативный подход, партиципационный подход, система оплаты труда, проектная группа.

Lipych L.H., Kchilycha O.A., Kushnir M.A. EMPLOYEE COMPENSATION: APPROACHES TO AN EFFECTIVE COMPENSATION SYSTEM

The approaches to the selection of the project team that is able to form an effective payment system based development strategy of partial strategies form the t salary components. Thesis is determined advantages and disadvantages of the proposed approaches. The analysis rules implementing new or upgraded payment systems work.

Keywords: design team, consultative approach partytsypatsiynyj approach wage system, project team.

Постановка проблеми. Ефективне використання оплати праці вимагає орієнтації на стратегічний підхід, що дає підприємству змогу досягати бажаної поведінки персоналу. Це зумовлено зростанням впливу трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. Стратегія оплати праці тісно зв'язана зі стратегією розвитку підприємства. Однак нині заробітна плата як складова частина стратегії розвитку підприємства вкрай неефективно виконує свої функції – відтворення робочої сили і стимулювання праці. Отже, реформування заробітної плати шляхом формування відповідної стратегії є одним із головних напрямів подальших перетворень національної економіки [1]. Її напрям визначає керівництво підприємства та структурні підрозділи, що формують стратегію розвитку персоналу. Крім того, формування, зміна чи модернізація ефективної системи оплати праці залежить від правильного вибору проектної групи, що її створює.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації та регулювання оплати праці в умовах перехідної економіки та ринкової системи господа-

рювання досліджувало чимало вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, зокрема Н. Болотіна [2], О. Валецька [3], О. Грішнова [4], А. Колот [5], Е. Лібанова [6], О. Стефанишин [7], Л. Шульгінова [8], М. Армстронг [9] та багато інших. Дослідження названих авторів стосувалися багатьох аспектів проблем регулювання оплати праці в ринкових умовах. Проте необхідність і актуальність вибору проектної групи для формування ефективної системи оплати праці в сучасних умовах господарювання досліджувалися недостатньо.

Мета статті полягає у виявленні тенденцій розвитку та особливостей підходів до формування ефективних систем оплати праці персоналу підприємств на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, встановленні причин, що зменшують ефективність їх впровадження і визначенні напрямів та правил удосконалення під час використання підприємством різних стратегій розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заробітна плата – один із найважливіших засобів підвищення зацікавленості працюючих у результатах

свої праці, її продуктивності, це один з основних стимулів та мотиваторів праці.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівнику за виконану ним роботу. Структура заробітної плати складається з основної та додаткової заробітних плат, інших заочувальних та компенсаційних виплат [10].

Частина оплати праці має постійний характер. Її рівень безпосередньо не зв'язаний з ефективністю праці та є гарантованим протягом працевлаштування на даному робочому місці. До неї належить основна заробітна плата працівників. Розмір основної заробітної плати залежить від кількості та якості праці. Підвищення її ефективності навіть у межах даного робочого місця (дільниці, підрозділу) часто залежить безпосередньо від працівника. Проте він не зацікавлений в тому, оскільки на розмір плати це не вплине. Зрозуміло, що стабільним є також і розмір доплат.

Окрім постійних виплат, є також і змінні. Їх розмір залежить від ефективності праці, тобто рівня виконання завдань, загальної оцінки досягнень працівників, їх впливу на ефективність роботи підприємства. До них належать коротко- та довготермінові виплати (бонуси). До короткотермінових змінних виплат належать надбавки за інтенсивність праці, комісійні виплати, премії, участь у прибутках. Змінні довготермінові виплати мають особистісний характер і надаються за причетність до підвищення ефективності діяльності підприємства, поліпшення його фінансового стану, економії коштів, енергоощадність тощо [11]. Як показав огляд ринку заробітних плат і компенсацій в Україні, проведений міжнародною консалтинговою компанією в галузі управління Nau Group [12], загальні підходи до оплати праці персоналу вітчизняних підприємств стали наближатися до міжнародних. Особливо актуальним є те, що результативність і продуктивність були основними чинниками для ухвалення рішення щодо збільшення оплати. Усе більше організацій проводять підвищення заробітних плат менеджерам і фахівцям частіше, чим керівництву. Головним критерієм перегляду заробітної плати стала продуктивність. Її мета – утримувати та мотивувати високопродуктивних і ключових співробітників, застосовуючи системи підвищення заробітних плат на основі індивідуальних результатів. Відповідно до загального акценту на підвищенні продуктивності, кількість підприємств, які проводять підвищення заробітних плат на основі рівня інфляції або стажу, протягом останніх років постійно зменшується. Під час формування стратегії оплати праці все більше компаній орієнтуються на загальну винагороду (основна заробітна плата (оклад) + короткотермінові виплати + довготермінові виплати + додаткові пільги), ніж на його грошову частину (оклад + премії), тобто все більшої популярності в Україні набирає міжнародний підхід до порівняння соціального пакету кожного співробітника з ринком. Що стосується пільг, то «лідерські позиції» в останні роки займають додаткове медичне страхування, надання мобільних телефонів і корпоративних автомобілів [12].

На першому етапі розроблення системи оплати праці необхідно підібрати групу фахівців, здатних виконати поставлені завдання. У великих організаціях залежно від поставлених цілей такі групи можуть підбиратися для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення. Зрозуміло, що відібрана група повинна бути

обізнаною з особливостями діяльності підприємства, її місією, основними цілями діяльності, структурою, організаційною культурою, очікуваннями працівників, а також стратегією розвитку людського капіталу. Вона також повинна володіти інформацією про переваги та недоліки систем оплати праці, що використовує підприємство та його конкуренти.

Склад групи залежить від підходу, що використовується під час проектування системи оплати праці, з яких виокремлюють два: консультативний (управлінський) та партиципаційний.

Консультативний (управлінський) підхід передбачає виокремлення менеджера як ключової фігури в діяльності підприємства і концентрації на фахівцях високої кваліфікації. Під час використання зазначеного підходу проектна група складається, як правило, з представників зовнішніх організацій. У разі використання внутрішніх спеціалістів, як правило, у проектну групу включають керівників підрозділів, висококваліфікованих працівників із праці, фінансів, права тощо. Проектна група вивчає нові системи оплати праці, їх функціональні та організаційні підсистеми, проводить консультації з керівниками вищого та середнього рівнів. Група керується ринковими принципами мотивування та власними дослідженнями, сформованими на основі опрацювання анкет (наприклад, на предмет необхідності та ефективності виконання додаткового обсягу роботи окремими групами працівників). Рідше і в більш обмеженому обсязі користується опитуванням працівників щодо визначення переваг і недоліків наявної та нової систем оплати праці. Традиційно система оплати праці розробляється в атмосфері конфіденційності. Після затвердження вищим керівництвом система оплати праці впроваджується на підприємстві. Деякі підприємства навіть не проводять інформаційних акцій щодо попередження про зміну системи оплати праці або її вдосконалення.

Консультативний (управлінський) підхід має як свої переваги, так і недоліки. Його основною перевагою є фаховість залучених членів проектної групи, що сприяє підвищенню швидкості розробки та впровадження системи оплати праці. До недоліків слід віднести відсутність представників підрозділів, які змінюють систему оплати праці в складі проектної групи. З одного боку, це може трактуватися як зневага до їхньої думки, а з іншого – ухиляння від дискусії, в якій, як відомо, народжується істина, тобто з'являється можливість розробки більш досконалої та адекватної системи оплати праці. Вищезазначене супроводжується несприяттям нової системи і навіть конфліктами на рівні всього підприємства. Зрозуміло, що загроза виникнення такої ситуації можлива за міцних професійних та неформальних зв'язків між працівниками. Подібні випадки характерні і для України. Наприклад, після придбання Europe Virgin Fund LP (EVF) Фондом прямих інвестицій, створеним компанією Dragon Capital, контрольного пакету акцій Tissico Limited, кіпрського холдингу, до складу якого входить ПАТ «ВГП» – провідний український виробник товарів санітарно-гігієнічного призначення, було трансформовано систему оплати праці працівників ПАТ «ВГП», яку колектив не сприйняв. Зрозуміло, що система розроблялася залученими фахівцями і не узгоджувалася з працівниками підприємства. Це супроводжувалося не лише наріканнями з боку працівників, але й підвищенням плинності кадрів. Система оплати праці, розроблена на основі консультативного (управлінського) підходу, може бути сприйнятою працівниками без

супротиву, якщо вона передбачатиме оплату вищу, ніж на підприємствах, що є конкурентами, або якщо тих, хто приймає участь у конфлікті, буде звільнено.

Використання партиципаційного підходу під час формування системи оплати праці передбачає залучення до складу проектної групи значно ширшого кола осіб, зокрема за принципом паритету представників трудового колективу, власників, зовнішніх експертів. Зрозуміло, що в списку представників від власників необхідно включати керівників вищих щаблів управління підприємством, лінійних керівників його підрозділів, спеціалістів з оплати праці та юристів, а також зовнішніх фахівців. Для зменшення кількості членів проектної групи доцільно залучати консультантів, які є спеціалістами, наприклад, із податкових та інвестиційних або фінансових та кредитних питань. Слід зауважити, що включення до проектної групи лінійних керівників істотно впливає на усунення конфліктів під час запровадження системи оплати праці.

Закріплення за кожною підгрупою розробників системи проектування її окремих елементів сприяє, з одного боку, кращому врахуванню очікувань власників та керівників, а з іншого – специфіки роботи підприємства. Полегшує сприйняття системи і спосіб її реалізації. До недоліків партиципаційного підходу під час формування системи оплати праці слід віднести збільшення часу її розроблення і суперечки між членами проектної групи, кожен з яких стоїть на захисті інтересів групи, яку представляє.

У процесі створення нової системи оплати праці проектна група, незалежно від її складу, повинна дотримуватися певних правил, що носять здебільшого технічний характер:

1. Проектуючи систему оплати праці для певного підрозділу, необхідно враховувати його вплив на інші групи і напрями діяльності підприємства. Наприклад, підвищення оплати праці в одному структурному підрозділі може супроводжуватися коректуванням оплати праці в інших.

2. Проектна група функціонує обмежений період часу, на протязі якого створює систему оплати, використовуючи певні ресурси. Бажано, щоб проектна група функціонувала щонайменше три-чотири квартали від моменту впровадження нової системи, адже вона потребує певного періоду для адаптації, певних уточнень у реальних умовах функціонування. У системах оплати праці немає хороших рішень «на все життя». З іншого боку, впровадження змін в оплаті праці – дуже складний процес, з огляду на його велику соціальну вразливість. Зміна величини складників оплати праці трактується як відбір того, що раніше належало тому чи іншому працівнику. Необхідно бути дуже обережним і розважливим під час запровадження будь-яких нових елементів, що стосуються заробітної плати, і разом із тим дотримуватися засад її змін і комплектації. Редукція одного складника повинна компенсуватися через ріст розміру інших, запровадження нового не повинно супроводжуватися збільшенням кількості діючих.

3. Під час проектування систем оплати праці та їх складових елементів необхідно визначити витрати на їх запровадження, джерела їх покриття, період повернення, а також розрахувати ефективність реалізації нової системи.

4. Необхідним є дотримання рівноваги між простотою системи, легкістю її розуміння працівниками та складністю, що виникає у зв'язку з великою кількістю елементів, з яких вона збудована, у розрізі груп працівників та структурних підрозділів. Основний принцип оплати полягає в тому, що чим нижча посада, чим нижча кваліфікація працівника, тим простішою повинна бути система оплати.

Висновки. Під час вибору проектної групи з проектування ефективної системи оплати праці необхідно орієнтуватися на стратегію розвитку підприємства, що визначена його власниками та менеджерами відповідних структурних підрозділів. Незалежно від обраного підходу (консультативного чи партиципаційного) проектна група повинна дотримуватися певних правил технічного характеру. Для створення дієвої системи оплати праці проектна група повинна розпочати свою діяльність із розробки процедури проектування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Щодо пріоритетних напрямів реформування заробітної плати в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/Monitor172/01.htm>.
2. Болотіна Н.Б. Трудове право України : [підручник] / Н.Б. Болотіна ; 2-е вид., стер. – К. : Вікар, 2004. – 645 с.
3. Валецька О.В. Правове регулювання оплати праці : [монографія] / О.В. Валецька. – Миколаїв : УДУ, 2012. – 220 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : [підручник] / О.А. Грішнова ; 4-те вид., оновл. – К. : Знання, 2009. – С. 274–291.
5. Колот А.М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України) : автореф. дис. ... д.е.н. : спец. 08.06.01 / А. М. Колот [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://librar.org.ua/sectionsloadphps=business_economic_science&id=3997&start=14.
6. Лібанова Е.М. Ринок праці : [навч. посіб.] / Е.М. Лібанова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
7. Стефанишин О.В. Людський потенціал економіки України : [монографія] / О.В. Стефанишин. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2006. – 315 с.
8. Шульгінова Л.А. Науково-теоретичні аспекти регулювання оплати праці / Л.А. Шульгінова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/1/09.pdf>.
9. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под. ред. С.К. Мордовина ; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
10. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua/lodoc2.nsf/link1/Z950108.html>.
11. Borkowska S. Strategie wynagrodzeń. Wydane 2. – Oficyna ekonomiczna. – Kraków, 2006. – 580 p.
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekrvtng/4430-obzor-zarabotnx-plat-i-kompensacij-v-ukraine-2011>.