

*Ліпич Л.Г.,
д.е.н., професор,
декан інституту економіки та управління,
Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки*

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ПРОФІЛЮВАННЯ СТРУКТУРИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Анотація. У статті розглянуто принципи, що характеризують формування структури оплати праці відповідно до обраної підприємством моделі. Акцентується увага на тому, що досягти визначених результатів можна лише за умови об'єднання зусиль як з боку власників, так і з боку працівників підприємства. Враховуючи завдання, визначені стратегією розвитку, можна сказати, що підприємству необхідно визначити оптимальну кількість компонентів оплати, звісно, в розумних межах. Вона має забезпечувати прозорість і зрозумілість правил оплати, запобігати шкідливій фрагментації пулу заробітної плати, адже це знижує її мотивуючу силу, тобто дає змогу реалізувати обрану стратегію.

Ключові слова: компоненти оплати, принципи ефективного мотивування, постійна частина заробітної плати, змінна частина заробітної плати, мотивуюча сила.

Постановка проблеми. Реформування оплати праці в Україні почалося в 1991 році з прийняття Закону України «Про підприємства в Україні» [1]. У 1992 році вийшов Декрет Кабінету Міністрів України «Про оплату праці» [2]. На підставі положень конвенцій та рекомендацій Міжнародної організації праці, світового досвіду в 1995 році прийнято основний документ із питань регулювання оплати праці, а саме Закон України «Про оплату праці» [3]. Ці законодавчі акти, а також Концепція подальшого реформування оплати праці в Україні, схвалена Указом Президента України від 25 грудня 2000 року № 1375/2000 [4], сприяли позитивним змінам в організації оплати праці.

Проте наявна система оплати праці не є ідеальною для формування висококонкурентної національної економіки і вимагає постійних змін щодо забезпечення її конкурентоспроможною робочою силою, яка в сукупності визначається інтегральним показником рівня професіоналізму працівника та якості управління ним. В умовах трансформації, розвитку конкурентних відносин необхідно сформувавши принципи профілювання структури оплати праці, що дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність оплати праці, яка є рушійною силою підвищення рівня життя та нарощення людського капіталу нації, забезпечує соціальний захист працюючим, а також дотримання соціальних норм та гарантій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти оплати праці в умовах ринково-орієнтованого розвитку економіки аналізувалися вченими-економістами різних країн. Серед українських науковців слід виділити Д.П. Богиню, А.М. Колота, О.С. Кузьміна, В.Д. Лагутіна, Е.М. Лібонову, А.В. Чухна та інших. Науковий інтерес викликають моделі оплати праці зарубіжних науковців, а саме моделі М. Амстронга, Д. Бергера, С. Борковської, Д. Кларка, Д. Ньюмана, П. Чінгоса та інших.

Мета статті полягає у профілюванні принципів структури систем оплати праці та напрямів їх удосконалення в умовах реалізації загальної стратегії підприємства.

Вклад основного матеріалу дослідження. Загальна сума винагороди працівника (заробітна плата) може бути одноелементною або комплексною. У першому випадку це повна оплата за весь обсяг виконаної роботи. У другому випадку працівник отримує окрему оплату за різні складові своєї роботи, наприклад, за кваліфікаційний рівень, складність, умови праці, стаж роботи.

Зрозуміло, що немає правових підстав для обмеження кількості компонентів оплати. Залежно від обраної моделі загальна кількість складових може істотно відрізнитися в розрізі робочих місць, підприємств, видів діяльності чи країни. Проте, беручи до уваги принципи ефективного мотивування, можна дати деякі рекомендації щодо формування внутрішньої структури оплати праці:

- 1) кількість компонентів оплати повинна бути якомога меншою та обгрунтованою;
- 2) кожен компонент винагороди повинен слугувати досягненню чітко окреслених цілей або бізнес-завдань, оцінювати компетенції або задовольняти очікування працівників;
- 3) необхідно забезпечити тісні зв'язки між усіма компонентами оплати та кількістю і якістю роботи;
- 4) з метою підвищення еластичності та ефективності оплати праці необхідно переконатися в тому, що частка заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці є максимальною, тобто потрібно обмежити частку так званої соціальної компоненти;

5) всі компоненти заробітної плати повинні сформувати гармонізований, узгоджений пакет, який забезпечував би реалізацію стратегії підприємства і (або) її структурного підрозділу.

Слід зауважити, що, як і будь-які загальні правила, ці правила не поширюються на всіх працівників підприємства і підлягають еволюції. Ідея гнучкості оплати відразу приводить до висновку, що можливі відступи від них. Це перш за все стосується управлінського персоналу, зокрема керівників вищих щаблів, фахівців з продажу та інших затребуваних фахівців.

Кількість компонентів оплати повинна бути якомога меншою, звісно, в розумних межах. Вона має забезпечувати прозорість і зрозумілість правил оплати, запобігати шкідливій фрагментації пулу заробітної плати, адже це знижує її мотивуючу силу. Застосовуючи цю загальну рекомендацію, необхідно пам'ятати, що стабільна готівкова оплата праці має обмежену мотиваційну дію. Обмеженість дії зростає як з ростом ролі знань (компетенцій), так і з ростом їх детермінант. Це означає, що така оплата може і повинна містити інші види винагороди і, звичайно ж, її нематеріальні форми.

У разі оплати праці працівників вищих щаблів управління компонентна оплата не супроводжується послабленням прива-

бливості та атракційності мотивування, а висока кваліфікація цих осіб забезпечує здатність розуміння добре розробленої структури та принципів оплати. Поділ оплати на декілька складових не дискримінує її мотиваційну привабливість, бо збільшує частку тих осіб, праця яких оплачується відповідно до запропонованого пакета. Якщо вибір компонентів відповідає потребам і очікуванням працівників, то, фактично збільшуючи вартість праці, ми підвищуємо її ефективність. Можливості та доцільність такого поділу більші за більш високого рівня загального розміру оплати праці.

Що стосується оплати праці робітників, то питома вага позапланових доходів з праці в цьому випадку, як правило, відносно невелика. Водночас змінна частина оплати праці є більш різноманітною і залежить перш за все від форми оплати: в разі акордної форми вона може бути високою, а за використання почасової – досить незначною.

В агресивних моделях оплати праці, які зорієнтовані на успіх підприємства (наприклад, в англосаксонських країнах, особливо в США), частка основної заробітної плати в загальному обсязі фіксованої винагороди низька. А в егалітарних (партиципційна, солідарна) її частка значно більша [5, с. 24–25].

Кожна компонента винагороди повинна бути використана для досягнення чітко визначеного завдання підприємства, оцінки компетентності та задоволення очікувань працівників, адже лише це виправдовує її існування. Якщо вона не відповідає жодному з цих завдань або відповідає не повною мірою, то необхідно вилучити її з системи або удосконалити. Залишити її у такій ситуації без змін – це марнотрацтво частини фонду оплати праці, тобто відмова від функції мотивування. Наприклад, якщо підприємство використовує доплату за стаж роботи, яка була призначена для стимулювання стабілізації даного виробництва чи надання послуг, необхідно визначитися, чи організація, як і раніше, в ній зацікавлена. Якщо відповідь негативна, то доплату потрібно скасувати, змінивши її еквівалент на іншу компоненту винагороди. Якщо відповідь позитивна, то необхідно визначитися з тим, чи є потреба на її заміну іншою, ефективнішою формою зобов'язань працівників перед підприємством, наприклад, довгостроковими виплатами. Слід також розглянути питання про те, чи доцільно, щоб стимулювання за стабілізацію було однако-вим для всіх груп працюючих. І якщо, наприклад, дослідження, проведене серед працівників, показує, що дана соціальна пільга ними не цінується, вони не розуміють її важливості для себе або її вартості в загальній сумі заробітної плати, то доцільно поставити під сумнів сенс її використання в наявній формі.

Загальний принцип пропорційності оплати від кількості та якості праці ще не свідчить про те, що в загальній структурі частка постійної частини заробітної плати, яка встановлюється залежно від складності роботи, та частка змінної, яка залежить від її ефективності, повинні бути рівні (чи ні). Для більшості працівників основна заробітна плата, згідно з визначенням, є головним чинником матеріальної складової мотивації. Чим більша залежність винагороди від ефективності праці, тим більша її частина є змінною, тобто різними є величини коротко- та довготермінових виплат, а також додаткових пільг. Якщо оплату здійснюють переважно за кількість (складність роботи), то оплата праці має відносно стабільний характер. Тобто розвиток так званої пакетної оплати праці, величина якої залежить від результатів бізнесу (або) працівника, сприяє зменшенню частки постійної в загальному її обсязі.

В практичній діяльності вкрай рідко використовують лише постійну або змінну оплату; переважають змішані виплати,

тобто частина постійної і частина змінної. Лише постійну оплату встановлюють і використовують тільки там, де неможливо точно визначити ефективність (продуктивність) роботи, а також тоді, коли це визначено технологією та організацією виробництва. Повністю змінна оплата може використовуватися щодо оплати праці продавців, торгових агентів, дилерів, фахівців з продажу в банках, страхових агентів тощо, тобто там, де ефективність праці залежить від працівника. Вона також може бути використана під час виконання посадових обов'язків керівниками вищих щаблів управління. У цьому випадку оплата приймає форму бонусів, короткострокових і довгострокових стимулів, опціонів та акцій.

З ростом глобальної конкуренції, розвитком високих технологій, концентрацією підприємств, підвищенням кваліфікації працівників окреслюється тенденція до збільшення частини змінної оплати і на посадах так званих білих комірців, переважно керівників і фахівців, а також її залежності не від індивідуальної, а від групової, тобто командної, роботи, а також зрозуміло, що зростає тенденція до залежності зарплати від якісних складових ефективності роботи (а не кількісних). Ця тенденція меншою мірою цікавить робітників, а більш конкретно – низько кваліфікованих робітників, проте і це залежить від системи заробітної плати, якій надається перевага в даній країні і на конкретному підприємстві. Слід зауважити, що і основна заробітна плата стає більш гнучкою, з широкими межами розміру в межах однієї професії, зокрема робітників з аналогічними повноваженнями або виконанням роботи аналогічної складності.

Для підвищення еластичності оплати праці та її мотиваційної успішності необхідно сприяти тому, щоб питома вага заробітної плати була максимальною в загальних доходах працівника. Важливо також, щоб в самій заробітній платі мінімальною була соціальна складова, тобто кількість складових, від яких не залежить її складність, ефективність чи компетентність працівників, повинна бути максимальною.

Йдеться про те, що заробітна плата може бути вагомим чинником конкурентної переваги, а цього можна досягнути лише в тому випадку, коли в межах рівних обсягів фонду оплати праці досягають вищих показників її продуктивності. Цю можливість використовують українські та закордонні підприємства, для яких важливо підвищувати свою конкурентоздатність.

Питома вага заробітної плати в структурі доходів населення України за другий квартал 2016 року становила 44,6% (рис. 1). Частка доходів у вигляді прибутку та змішаного доходу в структурі доходів населення склала 14,2%; доходів, одержаних від власності, – 3,3%; соціальних допомог та інших поточних трансфертів – 37,9% (зокрема, соціальна допомога – 18,4; інші поточні трансферти – 4,7; соціальні трансферти – 14,8).

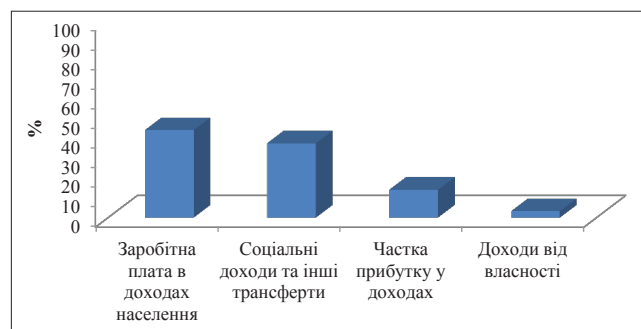


Рис. 1. Структура доходів населення України [6]

Зростання продуктивності праці залежить від мотиваційних компонентів оплати. Зрозуміло, що необхідно максимізувати їх частку в загальній сумі витрат на оплату праці. З іншого боку, половина успіху залежить від розміру обов'язкових нарахувань на заробітну плату, на що підприємство не має безпосереднього впливу, тобто від так званого соціального податку. Чим більше навантаження, тим менше шансів, що підприємство досягне конкурентної переваги через витрати на оплату праці за незмінної технології, що робить неможливими заміни в праці через капітал. Це збільшує кількість проблем, які стоять перед підприємством, а також перед системами оплати праці з точки зору максимізації віддачі від витрат на робочу силу разом з їх податковим навантаженням.

Перевагою українських підприємств щодо зусиль, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, є те, що витрати на оплату праці на одного працівника в Україні значно нижчі, ніж в країнах Євросоюзу (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить про те, що витрати праці на одного працюючого в Україні нижчі, ніж в країнах Євросоюзу. У зв'язку з цим можна говорити про певну конкурентну перевагу українських підприємств. Проте слід зауважити, що

питома вага заробітної плати в загальних доходах українців є найнижчою, а, як наслідок, найвищим є рівень інших доходів, тобто зростає необхідність підвищення продуктивності праці. Проте в Україні останніми роками темпи зростання заробітної плати значно вищі темпів приросту продуктивності праці. Середньорічні темпи зростання реальних доходів становлять 16,5%, а продуктивності праці – 8,5%. З позицій економічної теорії таке співвідношення між цими показниками важко визнати прийнятним [8, с. 35–37].

Витрати на оплати праці одного працівника в країнах Євросоюзу відрізняються під впливом двох чинників:

1) розмір так званого соціального податку (витрати, не пов'язані з оплатою праці);

2) частка посередньої заробітної плати (за невідпрацьований час, а саме відпускні, дні звільнення з роботи, надбавки та компенсації).

Частка цих двох компонентів в загальному обсязі витрат на оплату праці значно нижча, ніж в англосаксонських країнах, що частково пояснює конкурентні переваги цих країн. Загальні щорічні нарахування на оплату праці виробничих робітників у країнах ЄС в середньому складають 57% від

Таблиця 1

Витрати на оплату праці (в євро) в Україні та країнах Європейського Союзу в 2015 році
(у % в перерахунку на одного працівника за годину)

Країна	Загальний обсяг доходів	Загальний обсяг заробітної плати	Питома вага заробітної плати (2:1)	Інші доходи (2-1)	Питома вага інших доходів (4:1)
Швеція	40,2	26,8	66,7	13,4	33,3
Франція	34,3	23,2	67,6	11,1	32,4
Литва	6,2	4,4	71,0	1,8	29,0
Італія	28,1	20,2	71,9	7,9	28,1
Бельгія	38,0	27,6	72,6	10,4	27,4
Чехія	10,3	7,5	72,8	2,8	27,2
Словаччина	8,5	6,2	72,9	2,3	27,1
Австрія	31,4	23	73,2	8,4	26,8
Естонія	9,0	6,6	73,3	2,4	26,7
Іспанія	21,1	15,5	73,5	5,6	26,5
Голландія	33,2	25,0	75,3	8,2	24,7
Угорщина	7,4	5,6	75,7	1,8	24,3
Україна	4,6	2,0	44,0	2,6	56,5
Румунія	4,7	3,6	76,6	1,1	23,4
Фінляндія	31,3	24,4	78,0	6,9	22,0
Німеччина	31,3	24,5	78,3	6,8	21,7
Литва	6,3	5,0	79,4	1,3	20,6
Греція	15,1	12,2	80,8	2,9	19,2
Португалія	11,5	9,3	80,9	2,2	19,1
Кіпр	17,2	14,3	83,1	2,9	16,9
Польща	7,7	6,4	83,1	1,3	16,9
Болгарія	3,7	3,1	83,8	0,6	16,2
Хорватія	8,8	7,4	84,1	1,4	15,9
Великобританія	20,9	17,7	84,7	3,2	15,3
Словенія	14,5	12,4	85,5	2,1	14,5
Ірландія	29,0	25,0	86,2	4,0	13,8
Люксембург	35,7	30,9	86,6	4,8	13,4
Данія	38,4	33,6	87,5	4,8	12,5
Мальта	12,8	11,8	92,2	1,0	7,8

Джерело: розраховано автором на основі джерел [6; 7]

загальної суми витрат на оплату праці, тоді як в США – 37%, а в Японії – 33% [19, с. 24].

Висновки. Велике значення для підвищення ефективності праці має матеріальна винагорода. Щоб заробітна плата завжди була стимулом до найбільш результативної праці, необхідно постійно вдосконалювати форми матеріальних винагород, застосовувати нові системи оплати праці, які відповідають сучасному рівню розвитку продуктивних сил.

Під час врахування різних видів доплат на підприємстві беруть до уваги як особисті якості працівника (здібності, кваліфікація, ініціативність, ретельність та старанність тощо), так і кількість і якість роботи, яку вони виконують. Персональні доплати визначаються також віком і стажем роботи, рівнем дефіцитності спеціальності (фаху) на ринку робочої сили та іншими чинниками. Розробляються такі системи оплати праці, які здатні стимулювати більш інтенсивну, складну, технічно високоозброєну колективну працю. Ці системи орієнтовані на врахування інтенсивності праці, якості роботи, особистісні характеристики людського капіталу.

Всі компоненти оплати праці повинні створювати узгоджений, гармонійний пакет фонду оплати праці, що забезпечує реалізацію стратегії підприємства і (або) його структурного підрозділу. Тобто виникає потреба формування пакетів оплати праці.

Література:

1. Про підприємства в Україні : Закон України від 27 березня 1991 року № 887-XXII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 24. – Ст. 272.
2. Про оплату праці : Декрет Кабінету Міністрів України від 31 грудня 1992 року № 23-92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakom.ua/link/KMD92023.html>.
3. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17. – Ст. 121.
4. Концепція подальшого реформування оплати праці в Україні : схвалена Указом Президента України від 25 грудня 2000 року № 1375/2000 // Офіційний вісник України. – 2000. – № 52. – Ст. 2660.
5. Ліпич Л.Г. Потреба впровадження нових систем оплати праці на підприємстві: виклики глобалізації / Л.Г. Ліпич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 2. – С. 23–29.
6. Доходи та витрати населення України за II квартал 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/gdn/dvn/dvn_u/dvn0216_u.htm
7. Raport “Przedsiębiorczość w Polsce”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, wrzesień 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mg.gov.pl/files/upload/21755/Raport%20Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87%20w%20Polsce_www_ost_20140925.pdf[dostęp: 29.10.2016].
8. Ревенко А.О. Продуктивність праці в сучасних умовах / А.О. Ревенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 32–37.
9. Etalonnage de la competitivite' europeene: de l'analyse a l'action, UNICEE, Paris, 1998.

Липич Л.Г. Общие принципы профилирования структуры оплаты труда

Аннотация. В статье рассмотрены принципы, характеризующие формирование структуры оплаты труда в соответствии с выбранной предприятием модели.

Акцентируется внимание на том, что достичь определенных результатов можно только при условии объединения усилий как со стороны владельцев, так и со стороны работников предприятия. Учитывая задачи, определенные стратегией развития, можно сказать, что предприятию необходимо определить оптимальное количество компонентов оплаты, конечно, в разумных пределах. Она должна обеспечивать прозрачность и понятность правил оплаты, предотвращать вредную фрагментацию пула заработной платы, ведь это снижает ее мотивирующую силу, то есть позволяет реализовать выбранную стратегию.

Ключевые слова: компоненты оплаты, принципы эффективного мотивирования, постоянная часть заработной платы, переменная часть заработной платы, мотивирующая сила.

Lipych L.H. General principles of the structure of labour remuneration profiling.

Summary. The article deals with the principles that characterize the formation of the structure of remuneration according to the chosen model. An attention is accented that to achieve defined results can be possible only by joint efforts from both sides – the owners and employees. Taking into account tasks defined by development strategy, the company needs to determine the optimal number of components of the payment within reason obviously. It should ensure transparency and clarity of the rules of payment to prevent a harmful fragmentation of a pool of wages, as it reduces its motivating force, which allows implementing the chosen strategy. If the choice of components meets the needs and expectations of workers, in fact, increasing labour costs, we increase its effectiveness. Opportunities and expediency of such a division are higher at higher levels of total wages. Each component of labour remuneration ought to be used to achieve clearly defined objectives of the enterprise, assessment of competence and meet the expectations of workers because only these factors justify its existence. If it does not match any of these tasks, you need to remove it from the system or improve it. To leave it in the given situation without changes means to waste the payroll – the rejection of motivating force. To increase the flexibility of remuneration and its success motivation, one should help to ensure that the share of wages in the total income of the employee was maximal. It is also important that the very minimum in the wages itself was its social component, i.e. the number of components, which do not influence its complexity, efficiency or competence of employees, should be maximized. The idea is that wages could be a significant factor of competitive advantage and this can be achieved only when equal volumes within payroll achieve higher productivity indicators. This feature is used by Ukrainian and foreign companies, which consider it to be important to improve their competitiveness.

Keywords: pay components, principles of effective motivation, permanent salary part, variable salary part, motivating force.