

Незворотні рішення та витрати в соціально-трудо́вій сфері

В. МОРТІКОВ,
доктор економічних наук
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
м. Луганськ

Аналізуються незворотні рішення та витрати у трудовій сфері. Рішення роботодавця і працівника можуть мати різний рівень зворотності. Розкриваються основні чинники, що визначають цей рівень.

Анализируются необратимые решения и издержки в социально-трудовой сфере. Решения работодателя и работника могут иметь различный уровень обратимости. Раскрываются основные факторы, которые определяют этот уровень.

Irreversible decisions and costs in labour sphere are analyzed. Employer's and employee's decisions can have different level of reversibility. The main factors which determine this level are revealed.

Ключові слова: *зворотність рішень і витрат; рівень зворотності витрат роботодавця і працівника, здобувача робочого місця; зворотність рішень щодо створення робочих місць, навчання, звільнення, укладання трудової угоди.*

Зворотність — одна з характеристик рішень і витрат. Її варто враховувати у процесі прийняття і здійснення різних економічних рішень, включаючи також рішення, що приймаються суб'єктами ринку праці.

Зворотними є рішення, процес здійснення яких можна у певний момент часу зупинити, витрачені на їхню реалізацію ресурси повернути, можна вернутися до первісного стану. А незворотними — ті рішення, які унеможливають повернення до колишнього стану, відшкодування витрачених ресурсів, використання цих ресурсів за іншими напрямками.

Найчастіше незворотність економічних рішень і витрат аналізується у зв'язку зі здійсненням інвестицій в умовах невизначеності¹. Однак зважати на цю характеристику доцільно при прийнятті будь-якого економічного рішення і, зокрема, рішень, які приймаються роботодавцями, найманими працівниками, здобувачами робочих місць, особами, що мають відношення до проведення соціальної політики. Недоліком низки підходів до вивчення прийняття економічних рішень є акцентування на цілях, певних позитивних результатах та ігнорування можливих втрат, здійснення неправильних дій, вибору неоптимальних напрямів діяльності.

Мета цієї публікації полягає в аналізі питання про зворотність/незворотність різних акцій і витрат, що є характерними для соціально-трудо́вої сфери.

Доцільно ставити питання про зворотність рішень на ринках праці й освіти з боку фізичної особи. Йдеться, насамперед, про такі рішення:

- інвестування в освіту;
- добровільний перехід від однієї професії, спеціальності, посади до іншої в межах однієї організації;

- добровільну зміну місця роботи (зміну роботодавця);

- перехід від оплачуваної роботи за наймом до самозайнятості, до підприємницької діяльності і навпаки;

- перехід від дозвілля до роботи й навпаки.

Характер, масштаби зворотності економічних рішень мають значення у випадку інвестування в навчання й інших рішень індивіда, що приймаються на ринку освіти. Ідеальним варіантом є здобування освіти та робота за спеціальністю, але, на жаль, це досить рідкісне явище. Якщо людина і починає працювати за спеціальністю, отриманою у навчальному закладі, потім нерідко вона за власним бажанням або вимушено змінює профіль, рід занять. Виникає проблема втрати знань та умінь. Частина з них втрачається назавжди. Такі втрати несуть протягом свого трудового життя всі без винятку фахівці. Однак їх характер і розміри у різних працівників істотно різняться. А. Шапиро висунув гіпотезу про період напіврозпаду знань. Цей період визначається як час після завершення навчання, протягом якого фахівці втрачають половину своєї компетентності. П. Книхт виокремлює знання із тривалим і коротким періодами напіврозпаду². Наприклад, вважається, що період напіврозпаду знань у галузі науки й проектування становить близько 5 років.

Ступінь втрат ключових якостей менеджера, які певний час не використовувались, показано в табл. 1.

Ступінь втрати з часом ключових якостей, наприклад, менеджера є довільним. Його можна визначити експертним шляхом, у результаті відповідних досліджень, тестів, опитувань, учасниками яких можуть бути як самі обстежувані, так і їх безпосередні керівники, фахівці державної служби зайнятості.

¹ Bernanke B. Irreversibility, Uncertainty and Cyclical Investment. — Quarterly Journal of Economics. — 1983. — № 98 (1). — P. 85–106; Ruiz-Aliseda F. and Jianjun Wu. Irreversible Investment in Stochastically Cyclical Markets. — Universitat Pompeu Fabra, 2007. — WP. — 1018.

² Електронний ресурс. — Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2006/05/11/vash_chelovechekij_i_socialnyj_kapital.html.

Таблиця 1

Ступінь втрати ключових якостей менеджера, які певний час не використовувались, %

Ключові якості менеджера	Період, протягом якого якості не використовуються			
	до 3 місяців	від 3 до 6 місяців	від 6 місяців до 1 року	попад один рік
1. Знання сфери діяльності, професіоналізм	0	20%	50%	70%
2. Комунікативні якості	0	0	10%	20%
3. Лідерські якості	0	0	10%	30%

З огляду на різні ступені втрати різних професійних якостей внаслідок їхнього невикористання, фахівцеві, що бажає повернутися у колишню професію, на своє колишнє робоче місце, доцільно поставити собі такі запитання: а) чи можливе таке повернення взагалі, з огляду на величину втрачених знань, навичок; б) якщо це можливо, то яких витрат від мене потребуватиме це повернення через півроку, рік, 3 роки й т. д.; в) які якості, якою мірою й через який час втрачаються мною остаточно; г) яка ймовірність того, що, скажімо, через рік мені, якщо я побажаю знову повернутися в професію, на своє робоче місце, дадуть таку можливість.

Вже здійснені в процесі реалізації інвестиційного рішення капіталовкладення серйозно обмежують зворотність цього рішення для частини людей. Наприклад, людина вступила до ВНЗ, але потім вирішила, що обрала не ту спеціальність, і через рік змінила ВНЗ і спеціальність. При цьому втратила рік, гроші на підручники, оплату контракту. Інша людина провчилася 3 курси, зрозуміла, що напрям навчання і майбутньої роботи не відповідає її прагненням, проте закінчила навчання й одержала диплом. Але у цій ситуації вже витрачені час і гроші.

Люди нерідко стоять перед вибором: які знання, спеціальність обрати, щоб почувати себе стійко на сучасному ринку праці? Вибір вузької спеціальності дає можливість при відтворенні ринкового попиту на неї стабільно працювати. Однак при зникненні такого попиту потрібно витратити час на істотну зміну знань, практичних навичок. Неможливість використання отриманих знань на інших робочих місцях у цьому випадку свідчить про незворотність раніше ухваленого рішення навчатися й працювати у вузькій галузі. Вибір широкої спеціальності також має свої «підводні камені» з погляду зворотності відповідного рішення. Фахівець широкого профілю зустрічається на ринку з гострою конкуренцією, а тому має значні шанси втратити роботу.

У процесі інвестування в освіту й трудової діяльності фахівця частина його витрат пов'язана із придбанням специфічного людського капіталу — знань, які можна використовувати лише на певному робочому місці. Інша частина пов'язана з одержанням загальних знань і навичок або тих знань, які можна використовувати на інших підприємствах у тій же галузі, сфері діяльності й також на будь-яких підприємствах. В табл. 2 наведено гіпотетичні дані про сферу й ступінь використання ключових якостей менеджера. Такі дані можна отримати шляхом опитування самих фахівців, їхніх керівників, працівників кадрових служб і структур, що займаються професійним навчанням.

Дані табл. 2 свідчать про те, що за інших рівних умов, зокрема при роботі за спеціальністю, всі якості фахівця можуть бути використані лише на тому підприємстві, де він працює. Значна частина якостей може застосовуватися на схожих підприємствах і лише невелика їх частина — у будь-якій сфері діяльності, на будь-якій роботі.

Розглянемо такий гіпотетичний приклад. Середньогодинна оплата праці фахівця становить 20 грн. Він проходить навчання за корпоративною програмою з відривом від виробництва і без збереження зарплати (фірма оплачує лише навчання) тривалістю 200 годин. Умовно розділимо його власні витрати на навчання різним за специфічністю знанням і навичкам:

- витрати на здобуття знань, умінь, які не можна використати ніде, крім нинішнього робочого місця (А) склали 100 годин;
- витрати на здобуття знань і вмінь, які можна використовувати на деяких інших підприємствах (Б) — 60 годин;
- витрати на здобуття знань і вмінь, які можна використовувати на значній кількості підприємств і організацій (В) — 40 годин.

Для розрахунку рівня зворотності витрат у навчання візьмемо до уваги коефіцієнт зворотності витрат, що

Таблиця 2

Ступінь використання ключових якостей менеджера, за сферами діяльності, %

Ключові якості менеджера	Сфера використання якостей		
	тільки на певному підприємстві і робочому місці	на інших підприємствах галузі, сфери діяльності	на підприємствах низки галузей, сфер діяльності
1. Знання сфери діяльності, професіоналізм	100	40	20
2. Комунікативні якості	100	70	50
3. Лідерські якості	100	80	50

може варіюватися між 0 і 1. Нульове значення цього коефіцієнта означає, що витрати повністю незворотні. У нашому прикладі витрати А ($20 \text{ грн} \times 100 \text{ годин} \times 0 = 0$) повністю незворотні. Експертним шляхом визначається, що коефіцієнт зворотності для витрат Б становить 0,5, а для витрат В — 0,8. Тоді величина зворотних витрат у навчання в нашому випадку буде становити $(20 \text{ грн} \times 60 \times 0,5) + (20 \text{ грн} \times 40 \times 0,8) = 1240 \text{ грн}$.

Ступінь зворотності рішення працівника про звільнення буде тим вищий, чим більш універсальними є навички, здібності, якими він володіє. При оцінці зворотності рішення працівника про звільнення, зміну роботи, професії йому доцільно опиратися на оцінку можливостей наступного працевлаштування. Тут можливі варіанти.

Перший варіант. Ці можливості обмежені одним підприємством. За наявного у працівника рівня профпідготовки й неможливості змінити цей рівень рішення про звільнення є повністю незворотним: при звільненні він втрачає всю зарплату й усі привілеї, пільги працівника, його знання й навички стають незатребуваними.

Другий варіант. Можливості наступного працевлаштування існують, але вони обмежені підприємствами однієї галузі, сфери діяльності, рамками певного регіону. Ці можливості визначаються відомою універсальністю знань, навичок співробітника. Кількісно визначити рівень зворотності рішення про звільнення тут можна, виходячи з: 1. Кількості організацій, де може працевлаштуватися співробітник: а) не змінюючи місця проживання; б) змінюючи його; 2. Ситуації з вакансіями в цих організаціях; 3. Середньої величини оплати й грошової оцінки незарплатних складових компенсації.

Третій варіант. Можливості наступного працевлаштування значні, вони не обмежуються певною галуззю, сферою діяльності й т. д.

Як відомо, існує кілька рівнів кожного знання, компетенції, навички. Візьмемо, наприклад, комунікативні навички. Загальний рівень цих навичок припускає вміння повідомити щось звичайне й проаналізувати отриману від співрозмовника інформацію. Це вміння є досить стійким, зберігається в людини практично незмінним протягом усього життя, незалежно від її соціально-трудового статусу та мобільності.

Для фахівця поза роботою, професією, професійна лексика, вміння пояснити спеціальні речі колезі, керівникові, клієнтові піддаються як фізичному (забування), так і моральному (поява нової термінології тощо) старінню. Широковідомим є вислів відомого музиканта: «День не пограв на інструменті — погіршення в грі відчуваю тільки я. Кілька днів — бачать близькі люди. Тиждень і більше — бачать усі».

Повернення навичок і компетенцій до колишнього рівня може потребувати значних зусиль, часу. А може стати взагалі неможливим через те, що робоче місце

зайняте й відновити практичні навички, наприклад, у професійному спілкуванні, просто ніде.

Необхідно відмітити, що не тільки працівникові, а й роботодавцеві доцільно враховувати ступінь зворотності рішення працівника про звільнення, повну або часткову втрату його компетенцій. Скажімо, роботодавець може спробувати зекономити на збільшенні зарплати того фахівця, якому у випадку звільнення нікуди працевлаштуватися й рішення якого про звільнення є повністю або значною мірою незворотним.

Людині, яка здійснює інвестиції у певні знання, навички, вкрай важко або взагалі неможливо позбутися їх у разі появи такої необхідності: щоб знайти свіжий погляд на речі, наприклад.

Деякі інвестиції в людський капітал стають неможливими або через ігнорування зворотності рішень, дій взагалі, або через допущені помилки при оцінюванні цієї зворотності.

Наприклад, присвятивши себе після закінчення школи роботі, людина поступово втрачає бажання й можливості продовжувати навчання у ВНЗ; інвестиції в міграцію в певну країну виявляються під сумнівом через те, що колись у цій країні людина допустила протиправні дії, не подумавши про те, що повернення туди може стати неможливим; зіпсувавши здоров'я алкоголем, наркотиками, сигаретами, індивід позбавляє себе можливості займатися певними видами трудової діяльності, й інвестиції в одержання відповідної освіти стають невинуватими і т. ін.

Питання про зворотність рішень працівника практично завжди виникає за добровільної зміни роботи. При цьому варто виділити такі рішення: 1) про звільнення з підприємства «А» і перехід на підприємство «Б» зі збереженням колишньої професії та спеціальності; 2) про зміну професії та спеціальності. У кожному із цих випадків незворотних витрат не уникнути. Тільки в першому випадку людина назавжди втрачає якусь частину специфічного людського капіталу: знання й уміння, пов'язані з роботою саме на підприємстві «А». У другому випадку, наприклад, змінивши професію лікаря на професію продавця будівельних матеріалів, людина через певний час назавжди втрачить частину ключових навичок і вмінь, які необхідні для роботи лікарем.

Досить часто можна зустріти таку ситуацію. Людина погоджується зайняти більш високу посаду, але потім з'ясується, що вона не володіє однією із ключових якостей, необхідних для роботи на цій посаді, скажімо, організаторськими здібностями. Повернення до колишньої роботи неможливе через те, що, по-перше, місце зайняте й, по-друге, через небажання виглядати неспроможним в очах колег. Необхідно відмітити, що перехід від однієї професії, виду діяльності до інших стримується залежністю від попереднього розвитку навичок, знань. Саме тому початок роботи в одній сфері діяльності багато в чому унемож-

ливає заміну її іншою діяльністю, а тому робить незворотною подальшу трудову кар'єру людини.

Звичайно, найбільше слід побоюватися незворотних наслідків зміни роботи вільним проведенням часу. Крім безповоротної втрати необхідних загальних і спеціальних навичок, знань, умінь, людина, що на тривалий час опинилася без роботи, може втратити й бажання працювати взагалі.

Характерно, що в сучасній Україні люди досить низько оцінюють незворотність такої події, як звільнення, та різних витрат, пов'язаних із цим. Так, газета «Бізнес» і професійний портал *rabota.ua* провели опитування серед вітчизняних здобувачів робочих місць із приводу їхнього ставлення до такої практики деяких іноземних компаній, як гарантія довічного найму. Якби довелося вибирати між вищою зарплатою і захистом від звільнення, то високій зарплаті віддали б перевагу 84,9% респондентів, а захисту від звільнення — лише 9,1%³.

Вибір і незворотні рішення, витрати з боку попиту на працю. Одним із суб'єктів соціально-трудоких відносин, що постійно здійснює вибір і несе при цьому незворотні витрати, є роботодавець. Наводимо його рішення, зворотність яких слід оцінювати:

- перехід від меншої регламентації діяльності співробітника до більшої й навпаки;
- перехід від укладення трудових угод зі співробітниками до їхнього лізингу у лізингових компаніях;
- застосування різних форм скорочення організацією обсягів використовуваної праці, зокрема, звільнення співробітників;
- прийом співробітників за певною статтею КЗпП, формою, укладення з ними трудової угоди певного типу;
- перехід від однієї системи оцінки й стимулювання кадрів до іншої;
- перехід від переважно експліцитних трудових договорів до переважно імпліцитних⁴;
- перехід від одних форм інфорсменту трудових угод до інших⁵;
- перехід від більш повних, специфікованих трудових угод до менш повних.

Звичайно, найпростіше оцінювати з погляду зворотності ті рішення роботодавця, які безпосередньо пов'язані з інвестиціями, витратами: при цьому витрати на реалізацію однієї й тієї ж мети в одному випадку можуть бути повністю незворотними, в другому — частково незворотними, а в третьому — повністю зворотними. Витрати на купівлю квартири для співробітника можна вважати повністю зворотними лише в тому випадку, якщо він користується цим житлом тільки за умови його роботи на певному підприємстві.

Однак завдання економічної науки полягає у знаходженні способів оцінки не тільки зворотності інвестиційних рішень, а й рішень, не пов'язаних взагалі або безпосередньо з інвестиціями. Візьмемо, приміром, перехід від однієї форми організації й оплати праці до іншої: погодинної форми до відрядної. Структура витрат на такий перехід може включати витрати на:

- уточнення нормованої кількості одиниць продукції, що виготовляється працівником за день, і визначення розцінки за одиницю продукції;
- часткову перебудову робочих місць, зокрема додання роботам закінченої, оцінюваної у вартісному вираженні форми.

У випадку зворотного переходу від відрядної форми організації й оплати праці до погодинної структура витрат може включати: додаткові витрати, пов'язані з втратою працівниками колишньої мотивації; витрати на визначення ставок оплати.

Витрати на розрахунок розцінок за одиницю продукції є частково зворотними: ці розцінки дозволяють при поверненні від відрядної до погодинної оплати більш ефективно встановлювати норми праці — виробітку, обслуговування.

При розробці почасово-преміальної системи зарплати напруження щодо преміальної частини можна повністю запозичити при переході на відрядно-преміальну оплату. Розробка норм праці корисна як для організації відрядної, так і погодинної оплати праці. Тому при переході від однієї до іншої форми оплати праці витрати на нормування можна вважати зворотними.

Відмову від тарифної системи в Україні, що спостерігалася в 90-ті роки минулого сторіччя на багатьох підприємствах недержавних форм власності, в цілому можна вважати зворотним явищем, але повернення до цієї системи на початку 21 сторіччя потребувало істотних витрат.

При будь-якій формі організації й оплати праці необхідні відповідні витрати на організацію праці та її нормування, а саме:

- вибір оптимального варіанта технології й організації праці;
- поділ виробничого процесу на частини;
- встановлення оптимальних співвідношень між витратами й результатами праці, між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць устаткування, проектування режимів роботи устаткування;
- встановлення числа працівників певної кваліфікації, спеціальності, посади, що має припадати на одного працівника іншої кваліфікації, спеціальності, посади.

Перераховані вище елементи витрат можна віднести до зворотних. Крім того, як відомо, норми часу є о-

³ Бородаченко К. Пожизненный срок // К. Бородаченко // Бизнес. — № 49(932). — 6.12.10. — С. 45–47.

⁴ Мортиков В. В. Импліцитные соглашения в социально-трудовой сфере / В. В. Мортиков // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн. / Гол. ред. О. П. Степанов. — К., 2010 — С. 72–78.

⁵ Мортиков В., Моклякова А. Проблема реалізації трудових угод // В. Мортиков, А. Моклякова // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 1. — С. 17–20.

новою розрахунків норм виробітку, норм обслуговування й норм чисельності персоналу, а тому розробку норм часу можна вважати зворотною акцією.

При переході від менш специфікованої трудової угоди до більш повної, специфікованої, безсумнівно, корисними є напрацювання щодо підготовки менш повної угоди. Якщо раніше оцінка праці керівника ґрунтувалася лише на такому показнику, як «рентабельність підприємства», то з переходом до оцінки діяльності керівника не тільки за цим, а й за іншими показниками (приміром, за кількістю укладених ним договорів), до зворотних рішень можна віднести раніше ухвалені рішення про оцінку діяльності за показником «рентабельність підприємства».

Говорячи про зворотність рішень, пов'язаних з укладенням різних типів трудових угод, необхідно помітити, що укладення термінової трудової угоди є більш зворотним рішенням, ніж укладення угоди на невизначений строк. Для підвищення зворотності рішення про прийом співробітника на роботу з ним може бути укладена домовленість про проходження певного випробувального терміну. Виявивши протягом цього строку невідповідність претендента вимогам вакансії, роботодавець без втрат для себе відмовляє йому.

Для оптимізації незворотних витрат роботодавця йому варто вибирати відповідну комбінацію різних форм трудових відносин з найманими співробітниками: угоди, що укладаються на невизначений термін; тимчасові угоди, контракти. Необхідно звернути, зокрема, увагу на зворотність рішень роботодавця при зміні форми трудових відносин.

Звичайно ж, ключовими питаннями інвестиційної і кадрової політики будь-якої організації є питання створення/ліквідації робочих місць і прийому/звільнення працівників. Варто вказати на зворотність двох взаємозалежних, але різних акцій: створення робочого місця й прийняття на роботу фахівця. Припинити бути необхідним може і робоче місце, і фахівець, а, трапляється, і те й інше одночасно. Рішення про створення робочого місця може бути: а) незворотним — ні за яких умов це робоче місце ліквідувати неможливо (крім випадків ліквідації підприємства); б) частково незворотним — ліквідувати робоче місце можна, але з більшими або меншими витратами; в) зворотним — позиція, робоче місце закривається без втрат або майже без втрат.

Рішення про прийняття фахівця на роботу також може бути: а) незворотним — працівника неможливо звільнити ні за яких умов, крім випадку припинення функціонування організації; б) частково незворотним: звільнити співробітника можна, але із втратами для організації; в) звільнити можна без втрат. Звичайно ж, з економічної точки зору для кожного підприємця кращим є третій варіант. Так, для підприємств, що використовують різні схеми тіньових соціально-трудо-

вих відносин, звільнення працівника — досить простий і необтяжливий захід. Тому й прийняття на роботу співробітника тут — зворотне рішення.

При заповненні вакансії тим або іншим фахівцем доцільно заздалегідь оцінити ті вразливі позиції роботи з ним, де фахівець може завдати відчутної шкоди організації. В одних випадках це може бути устаткування, в інших — клієнти, морально-психологічний клімат у колективі тощо. В окремих випадках, наприклад, якщо із працівником укладений договір про матеріальну відповідальність, понесений з вини працівника збиток роботодавця відшкодовує за рахунок працівника. Відповідно й рішення про прийняття фахівця в цій частині його відносин з роботодавцем можна вважати зворотним. Однак кількість ситуацій внаслідок прийому на роботу нового співробітника й потенційно негативних наслідків для організації у зв'язку з цим, як правило, не вичерпується нанесенням легко встановлюваної матеріальної шкоди й не обмежується випадками з визначеною на папері матеріальною відповідальністю.

Обмеженість робочої сили, яку має роботодавець у кожний даний момент, накладає свій відбиток на зворотність його рішень про застосування праці. Використовуючи співробітника на одному робочому місці, роботодавець не може або може обмежено використовувати його в іншому місці, на іншій роботі.

При плануванні створення робочого місця й/або прийняття на роботу фахівця варто оцінити: а) яку суму дозволить зекономити ліквідація робочого місця/звільнення працівника протягом кожного місяця, року після визнання їх непотрібними; б) яких витрат, і насамперед одноразових, потребуватиме ліквідація робочого місця/звільнення працівника.

Наведемо питання, які кожен роботодавець має собі ставити: 1) які незворотні витрати я несу, створюючи, підтримуючи функціонування певного робочого місця (сукупності робочих місць); б) які кошти втрачаються безповоротно при ліквідації робочого місця, сукупності робочих місць; їхньому перепрофілюванні. Наприклад, у ході реструктуризації підприємства з'ясувалося, що звільнення його від підрозділу, що займається НДДКР, і скорочення співробітників, що працювали в ньому, виявилось невиправданим. При спробі відтворити цей підрозділ підприємство зіткнулося з кадровою проблемою: виявилось неможливим відтворити той колектив однодумців, що і робив його ефективним.

Незворотні витрати виникають і при обмежених можливостях реалізації устаткування, що обслуговує робочі місця, які припинили існувати.

У деяких випадках робочі місця можуть бути мало-ефективні, безперспективні, але припинити потік витрат на їхнє функціонування неможливо через те, що: а) вони тісно «взаємопов'язані» із системою робочих місць підрозділу, організації; б) на цих місцях зайняті

«свої люди»; в) існує ймовірність виникнення соціальних труднощів, конфліктів як у колективі, так і в регіоні.

Саме тому при плануванні створення робочих місць або групи робочих місць доцільно, якщо це можливо, відразу оцінювати у грошовій формі витрати на їхню ліквідацію й на продовження функціонування. Ось типовий перелік таких витрат:

- зарплата з нарахуваннями працівника, що обслуговує робоче місце;
- витрати на обслуговування цього робочого місця з боку АУП і допоміжного персоналу;
- амортизація устаткування, витрати на предмети праці.

Ліквідація робочого місця припускає звільнення працівника з виплатою йому зарплати й вихідної допомоги. Але головне в ряді випадків — оцінити втрату нематеріальних активів у зв'язку з ліквідацією робочого місця. Йдеться про грошову оцінку витрат, зокрема від розриву зв'язків з «потрібною» людиною, що порекомендувала кандидатуру на це місце. Такий розрив може коштувати підприємству втрачених замовлень.

Оцінюючи перешкоди на шляху ліквідації робочого місця у випадку виникнення такої необхідності, слід заздалегідь продумати можливі підготовчі дії для цього заходу. Наприклад, акції, що роблять робоче місце менш привабливим: заморожування зарплати; ліквідація, обмеження можливостей для підвищення кваліфікації, посадового зростання й т. д.

Деякі витрати на підтримку робочих місць безальтернативні. Але й у цьому випадку варто говорити про їхню зворотність або незворотність.

Звичайно ж вибір роботодавця й супутні йому зворотні й незворотні витрати виникають насамперед при наборі й звільненні кадрів. Економічна криза в Україні показала, що скорочення співробітників з наступним найманням нових фахівців обходиться організаціям досить дорого⁶. Про зворотність рішення може йти мова, скажімо, і при прийомі на роботу нового співробітника. Він може не виправдати покладених на нього надій: а) інвестиції, вкладені в його професійне навчання й адаптацію на робочому місці, не окупилися; б) його використання на інших позиціях не має сенсу; в) він може бути нездатний до навчання й перенавчання взагалі. Крім того, від нього може бути важко позбутися через складності встановлення його професійної непридатності або особливі відносини, які в нього є з одним із впливових власників, керівників підприємства.

Звільнення від працівників, на яких покладені стандартні функції, як правило, не супроводжується незворотними витратами. Інша справа — втрата працівників зі специфічними здатностями. Незворотні витрати,

пов'язані із втратою таких працівників, можуть включати: а) закриття підприємства; б) скорочення напрямів діяльності підприємства; в) значні витрати на пошук заміни співробітника. Навіть у період кризи 2008–2009 рр. в Україні неможливо було знайти деяких категорій працівників, наприклад, кваліфікованих інженерів⁷. Інакше кажучи, втрата незамінного фахівця в результаті скорочення штатів може виявитися непоправною, оскільки його з поновленням колишніх обсягів діяльності можна просто не знайти.

Ось приклад оцінки незворотних втрат у результаті звільнення ключового співробітника. У результаті цього припинив функціонувати підрозділ, що давав 5 млн грн річного прибутку. Підрозділ здійснював ремонт складної техніки. Після втрати співробітника необхідним стало звернення до ремонтних служб іншого підприємства (додаткові витрати — 0,3 млн грн на рік). Повернути працівника на прийнятних для підприємства умовах виявилось неможливим, знайти йому повноцінну заміну — теж. У результаті незворотні втрати склали 0,8 млн грн на рік.

Серед популярних варіантів скорочення підприємствами праці, що ними використовується, можна назвати звільнення та переведення на неповний робочий час. З огляду на значні незворотні витрати, пов'язані зі звільненням співробітників, підприємства намагаються використовувати переведення на неповний робочий час — рішення, зворотність якого є досить очевидною.

При оцінці зворотності рішення про прийняття на роботу фахівця необхідно зважати на перешкоди, які необхідно подолати у випадку виникнення необхідності його звільнення. Роботодавець має: заздалегідь попередити працівників, провести консультації з профспілкою, запропонувати працівникам можливі варіанти іншого працевлаштування на своєму підприємстві, попередити державну службу зайнятості про майбутнє скорочення, виплатити вихідну допомогу.

Підприємство може спробувати кількісно оцінити зворотність усього комплексу витрат на пошук претендента на вакансію, укладення з ним угоди, первинну адаптацію. Скажімо, на прийом і введення працівника в курс справи було витрачено 3 тис грн (включаючи оплачуваний час наставників з відривом їх від виконання безпосередніх обов'язків). При припиненні трудових відносин із працівником йому потрібно виплатити 4 тис. грн зарплати й вихідної допомоги. Разом повністю незворотних витрат: $3+4=7$ (тис. грн). Крім того, необхідно мати на увазі частково незворотні витрати. Скажімо, у процесі пошуку й відбору кандидатів на посаду (на що було витрачено 10 тис. грн) було виявлено кілька перспективних фахівців, яких не взяли, але з якими була досягнута домовленість про їх подальше ймовірне використання. Інформація про цих фахівців

⁶ Бородаченко К. Пожизненный срок / К. Бородаченко // Бизнес. — № 49 (932). — 6.12.10. — С. 45–47.

⁷ Бородаченко К. С низкого старта / К. Бородаченко // Бизнес. — 29.06.09. — С. 38–40.

може бути частково (скажімо, на 50%) використана для їхнього найму при виникненні такої необхідності. Таким чином, загальна сума незворотних витрат у цьому випадку складе: $7 + (0,5 \times 10) = 12$ (тис. грн).

При необхідності скорочення своєї діяльності роботодавець часто стикається з вибором між звільненнями та скороченням, затримкою зарплати співробітникам. При розгляді кожної із цих альтернатив з погляду зворотності варто звернути увагу на законодавчі обмеження здійснення кожної з них. Скажімо, зарплату можна скоротити тільки за згодою сторін (працівник має підписати договір, у якому буде зазначена нова сума). Якщо працівник не дає згоди на зниження зарплати, його можна звільнити лише у випадку, якщо зниження зарплати обумовлене зміною організаційних або технологічних умов праці, працівника попередили за 2 місяці й він відмовляється працювати на нових умовах або переводитися на іншу вакантну посаду.

Введення адміністративної і навіть кримінальної відповідальності за затримку виплати роботодавцями зарплати для багатьох з них взагалі виключає дану альтернативу з можливих варіантів поведінки.

Рішення, пов'язані із заміною одних працівників іншими, також можна оцінювати з погляду зворотності/незворотності. Ось досить характерний приклад. Замінивши кваліфікованого співробітника з відносно високою зарплатою менш кваліфікованим, роботодавець ризикує зіштовхнутись з частково й повністю незворотними витратами:

а) були допущені порушення технології, що позначилися на якості виробів і були виявлені клієнтами. Збільшився відсоток браку. 20% клієнтів були втрачені назавжди, що спричинило скорочення обсягів реалізації (втрата, що була оцінена в 40 тис. грн), а для відновлення довіри клієнтів, що залишилися, треба було затратити додаткові кошти в розмірі 20 тис. грн;

б) зросла трудомісткість виготовлення продукції, що виразилося у збільшенні собівартості виробів і втраті прибутку в розмірі 10 тис. грн;

в) виникла конфліктна ситуація в колективі, яку вдалося залагодити без додаткових витрат.

Існують незворотні витрати, які несе роботодавець, коли ставить на роботу, що не вимагає високої кваліфікації, висококваліфікованого фахівця. До них відносяться витрати, пов'язані з погіршенням психологічного клімату в колективі й зниженням продуктивності праці, конфліктами з керівництвом, швидкою втратою інтересу до роботи й формальним ставлен-

ням до неї⁸. У фахівця можуть поступово втратитися певні ключові якості, й він ризикує втратити через якийсь час можливість виконувати колишні функції при виникненні такої необхідності. Крім того, роботодавець, що переводить висококваліфікованого фахівця на просту роботу, ризикує втратити його взагалі: він залишить підприємство з першою ж нагодою.

Говорячи про вибір між використанням працівника й техніки, варто звернути увагу на такий характерний випадок: працівник замінюється машиною, але потім виявляється, що вона — досить слабка заміна працівникові (приміром, через нетворчий підхід до справи, нездатність виконати деякі важливі функції). Однак: а) працівника вже не повернути; б) його можна повернути, але він уже втратив колишні навички; в) його можна повернути лише за умови призначення значно вищої зарплати; г) можна навчити новачка, але це коштує певних засобів, до того ж навіть після навчання новому фахівцеві буде потрібен час, щоб досягти необхідної продуктивності.

Зворотність різних рішень у політичній сфері на ринку праці. Існують різні напрями витрат суспільних коштів на проведення політики на ринку праці: дотації роботодавцям; профнавчання, перепідготовка безробітних; проведення громадських робіт; виплата допомоги з безробіття й ін. В основі незворотності грошових витрат на проведення різних заходів на ринку праці знаходяться бюджетні обмеження при формуванні відповідного бюджету: приміром, витративши гроші на перенавчання безробітних, їх не можна вже використати на створення додаткових робочих місць.

Існують також різні варіанти організації захисту від безробіття, запобігання йому. Скажімо, договір між державною службою зайнятості й роботодавцями на організацію і проведення громадських робіт може бути складений по-різному. При складанні й реалізації такого договору слід відповісти на запитання: якою є зворотність рішення при використанні тієї або іншої форми складання договору.

В цілому проблема зворотності/незворотності рішень існує відносно практично будь-якого кроку суб'єктів ринків праці, освіти, інститутів, що займаються регулюванням соціально-трудої сфери. Перспективним напрямом подальших досліджень може стати аналіз різних варіантів перетворення систем соціального захисту населення, медичного обслуговування, вищої й середньої освіти з погляду зворотності затрачених на ці перетворення ресурсів, можливо-

⁸ Бородаченко К. Ум не чают / К. Бородаченко // Бизнес. — № 49(932). — 6.12.10. — С. 48–49.

