

# Соціально-трудові виграші та втрати організації в результаті змін у зовнішньому середовищі її функціонування

**В. МОРТІКОВ,**  
доктор економічних наук  
Луганський університет ім. В. Даля

*Аналізуються загальноекономічні питання соціально-трудових виграшів та втрат організації. Звертається увага на проблеми розподілу наслідків позитивних і негативних змін у зовнішньому середовищі серед суб'єктів соціально-трудових відносин організації. Пропонується методичний матеріал для прийняття адекватних рішень у соціально-трудовій сфері.*

*Анализируются общеэкономические вопросы социально-трудоных выигрышей и проигрышей организации. Обращается внимание на проблемы распределения последствий положительных и отрицательных изменений во внешней среде между субъектами социально-трудоных отношений организации. Предлагается методический материал для принятия адекватных решений в социально-трудоной сфере.*

*General economic aspects of socio-labor gains-losses of organization are analyzed. Attention on the problems of distribution of the consequences of positive and negative changes in external environment among subjects of socio-labor relations of organization is paid. Methodical material for making adequate decisions in socio-labour sphere is offered.*

Ключові слова: соціально-трудові виграші/програші; розподіл позитивних/негативних наслідків змін у зовнішньому середовищі організації; прямі й опосередковані втрати організації в соціально-трудовій області; зони втрат; ефективність за Парето.

**У** зовнішньому середовищі функціонування організації постійно відбуваються різні події, які зачіпають інтереси її власника – роботодавця й персоналу. Виникає досить актуальне завдання аналізу здобутків/виграшів і програшів/втрат організації в соціально-трудовій сфері, внаслідок певних змін у зовнішньому середовищі. Такий аналіз дає можливість корегувати поведінку організації й, зокрема, її кадрову політику найбільш ефективним чином. Проблема розподілу тягаря пристосування організації до негативних змін у зовнішньому середовищі виявляється особливо актуальною на фоні труднощів, які відчувають українські підприємства в 2014 р.

Проблема виграшів-програшів, придбань/втрат досить активно досліджується в економічній літературі<sup>1</sup>, зокрема, у теорії ігор<sup>1</sup>. Проте теорія ігор основну увагу приділяє питанням стратегічної взаємодії, ситуації рівноваги й іншим математичним аспектам відображення відносин суб'єктів. Власне економічна проблематика іноді відходить на другий, третій

план, а нерідко й взагалі не проглядається. Завдання автора статті – зосередитись на економічних аспектах виграшів/програшів суб'єктів в одній з важливих галузей – соціально-трудовій сфері. При цьому аналіз власне ігрових взаємодій у статті повністю відсутній.

Серед найбільш характерних змін зовнішнього середовища, здатних вплинути на соціально-трудоу ситуацію в організації: поява нових, втрата колишніх ринків збуту; сприятлива або несприятлива зміна цін на готову продукцію, ресурси.

Організаційні зміни на підприємстві, що тягнуть за собою виграші й програші у його соціально-трудоій сфері, можуть відбуватися й в умовах стабільного зовнішнього середовища, при зміні факторів внутрішнього середовища організації. Але кожного разу соціально-трудова сфера поряд з виробничо-господарською, фінансовою сферами відображає різні зміни в поведінці організації, її успіхи або невдачі.

Основними зонами виграшів/втрат у соціально-трудоій сфері можна вважати:

<sup>1</sup>Barro R., Lee J.W. Losers and winners in economic growth. – NBER, Working paper No 4341, 1993; Brainerd E. Winners and losers in Russia's economic transition. – The American Economic Review, Vol.88, No.5 (December 1998), pp.1094-1116

<sup>2</sup>Thomas L.C. Games, Theory and Applications. Prentice Hall Europe. 2003.

➤ оплату праці – загальний фонд оплати й зарплата окремих категорій працівників, підрозділів організації, розміри основної й додаткової зарплати;

➤ робочі місця – загальна їх кількість і робочі місця окремих категорій працівників, в окремих підрозділах;

➤ час роботи – загальний й окремих категорій працівників, окремих підрозділів;

➤ якісні зміни в зайнятості;

➤ зміни в людському капіталі співробітників;

➤ внутрішньорганізаційні переміщення персоналу.

Говорячи про якісні зміни в зайнятості, слід звернути увагу на появу/втрату робочих місць: а) які потребують високої кваліфікації; високооплачуваних; б) що не потребують кваліфікації взагалі, низькооплачуваних. До якісних змін у зайнятості можна також віднести зміни в змісті й умовах праці.

Внаслідок негативних змін зовнішнього середовища можуть відбуватися втрати людського капіталу співробітників організації, зокрема, у результаті їх негативної професійної мобільності. І навпаки виграші у вигляді одержання додаткових компетенцій співробітниками організації є, поширено, наслідком розширення діяльності організації.

Зміни в соціально-трудої сфері організації можуть супроводжуватися різними комбінаціями виграшів та програшів працівників, зайнятих у ній: а) одні працівники виграють, а інші програють; б) той самий співробітник виграє в одному й програє в іншому; в) всі працівники виграють; г) всі працівники програють; д) одна частина працівників виграє або програє, а стан іншої частини працівників залишається незмінним.

Розглядаючи різні комбінації виграшів/програшів сторін соціально-трудої відносин в організації, звернемо увагу на одну досить характерну ситуацію, що одержала назву поліпшення ефективності за Парето: частина працівників організації виграє, але не за рахунок інших співробітників. Інакше кажучи, хтось в організації виграє, при тому, що ніхто не програє. Така ситуація є характерною для економічного зростання, стабільного стану організації. Наприклад, в результаті переходу топ-менеджера в іншу організацію, менеджер, що перебував на нижньому рівні ієрархічних сходів, зайняв позицію, що звільнилася. Його місце у свою чергу зайняв інший менеджер. Обидва вони одержали крім більш відповідальної, цікавої роботи збільшення зарплати. Ніхто в організації в результаті кадрових зрушень не постраждав.

А от приклад змін, що не можуть вважатись Парето-вдосконаленням. В результаті реструктуризації підприємства у 10 співробітників зріс обсяг роботи з відповідним збільшенням заробітку, а 15 працівників довелося звільнити.

Якщо говорити про втрати/придбання окремих співробітників і організації в цілому, то вектори

виграшів і втрат у цьому випадку можуть бути різними. Наприклад, у результаті конкуренції на внутрішньому ринку праці виграв, одержавши підвищення працівник А; програв працівник Б, який мав надію на зайняття цієї вакансії; вся організація в цілому програла через неефективно організований конкурс на заміщення вакансії.

Нерідко виграші/програші окремих співробітників організації не пов'язані з їхньою діяльністю, діяльністю організації в цілому, а є результатом зовнішніх ефектів. Скажімо, всі працівники підрозділу можуть виграти в результаті підвищення кваліфікації одним із його співробітників. Втрата організацією ключового співробітника може поставити під удар робочі місця його колег. Боротьба за високооплачувані позиції в організації може впливати на фахівців, що не беруть участь у цій боротьбі.

При дослідженні втрат/виграшів необхідно розрізняти ті з них, позитивний /негативний характер яких оцінюються однозначно й ті оцінка яких не є однозначною. До однозначної втрати для працівника відноситься, наприклад, втрата їм частини доходу; а до неоднозначної – збільшення його відповідальності, кола обов'язків при збереженні колишньої зарплати або у тому випадку, якщо зарплата збільшилася на суттєво меншу величину, ніж обсяг обов'язків.

Віднесення події, явища до виграшу або програшу залежить від суб'єктивного відношення до них людини. Та ж сама подія в соціально-трудої житті організації може оцінюватися позитивно одними співробітниками й негативно іншими.

З відомою часткою умовності можна вважати втратами втрати скорочення робочих місць. Втрати робочих місць, що не вимагають скільки-небудь високої кваліфікації, з поганими умовами праці й поява замість них робочих місць для кваліфікованих працівників можна вважати позитивними змінами в зайнятості.

Слід виділити кілька рівнів втрат/придбань: окремого працівника, підрозділу, всієї організації. Те, що може стати втратою для окремого співробітника (скажімо, втрата в зарплаті й збільшення трудового навантаження в результаті реорганізації), інтересів підрозділу, у якому він працює, може взагалі не торкнутися. А організація в цілому, від оптимізації трудового навантаження й фонду оплати виграє.

Позитивні зміни та їх розподіл у соціально-трудої сфері організації. Безсумнівно, уся організація виграє у випадку виникнення можливостей для її розвитку. Це можуть бути зростання обсягів діяльності підприємства, збільшення ефективності діяльності всього підприємства або його окремого підрозділу. Виникає завдання розподілу вигід, виграшів від зростання організації. Хто і як, у якому ступені

виграє від нього? Наприклад, збільшення випуску підприємства за рік виявилось в тому, що:

- 35% рядових працівників і 70% керівників середньої ланки одержали премії за підсумками року;
- дивіденди акціонерів виросли порівняно з попереднім роком на 15%;
- був створений новий підрозділ і 25 додаткових робочих місць.

До вирашів у соціально-трудої сфері організації ставляться: збільшення доходів працівників, збільшення робочих місць, посилення стабільності робочих місць, збільшення рівня стабільності доходів, переміщення співробітників нагору за службовими сходами.

Необхідно розрізнити вираші довгочасні й короткострокові. Якщо в результаті реорганізації у компанії було створено кілька стабільних, високооплачуваних позицій – у наявності довгочасний вираш співробітників, які їх зайняли. Преміальні є одноразовим вирашем.

Негативні зміни і їх розподіл у соціально-трудої сфері організації. Слід розрізнити прямі й опосередковані втрати організації в соціально-трудої сфері. До числа найбільш характерних прямих втрат ставляться:

- втрати в результаті прийому на роботу несумлінного, неефективного співробітника; недостатньо відповідального, ефективного виконання прийнятим працівником своїх виробничих функцій. Це може стати результатом попередньої неправильної оцінки кваліфікації прийнятого на роботу фахівця;
- втрата ключового співробітника, неможливість підшукати йому адекватну заміну, заміну взагалі;
- непередбачені витрати у зв'язку з перевищенням кошторису витрат на оплату праці, простоїв з вини та не з вини працівників, необхідності оплати за невідпрацьований час;
- витрати в навчання фахівця, що не окупаються: спеціаліст може одержати відповідні навички, знання й покинути організацію.

Опосередкованими втратами організації в соціально-трудої сфері вважаються ті, які опосередковуються подіями у внутрішньому (не соціально-трудої) і зовнішньому середовищі функціонування організації. Причинами такого роду втрат організації можуть стати: неправильний вибір стратегії розвитку, зміни на ринку (поява, посилення конкурентів), негативні зовнішні ефекти. Дані негативні зміни проявляються в погіршенні показників діяльності підприємства (зниженні виручки, рентабельності й ін.) і вже внаслідок цього супроводжуються втратами підприємства в соціально-трудої сфері.

Адаптація підприємства до несприятливих умов внутрішнього й зовнішнього середовища коштує

йому певних витрат. От довільний приклад розподілу даних витрат між персоналом підприємства:

- 2 заступника директора перейшли працювати начальниками ділянок зі скороченням оплати (зниження у посаді);
- 1 начальник ділянки пішов на пенсію, а інший перейшов на нижчестоячу посаду на цьому ж підприємстві;
- 50% працівникам зняли премії й доплати за професійну майстерність.

Розглянемо втрати в соціально-трудої сфері в банках в умовах ускладнення їх роботи (високі ставки по депозитах, дорога гривня, скорочення кредитування), тобто в умовах, які склалися восени 2012 р. в Україні.

Відомо, що витрати в банках поділяються на дві категорії. Перша – витрати на персонал, безпосередньо пов'язаний із продажами банківських продуктів. Цим займаються касири, інші співробітники, що безпосередньо обслуговують клієнтів, внутрішні підрозділи банку, як, наприклад, юристи, що працюють із клієнтськими договорами, Друга категорія – це витрати на організаційно-технічне забезпечення роботи банку. До них належать: фінанси, внутрішній аудит, відділи методології, маркетинг, ІТ, інфраструктура, господарські витрати. і т. п. Так витрати не пов'язані з безпосереднім обслуговуванням клієнтів. Витрати із другої категорії скоротити в принципі просто. Банк не перестане функціонувати, якщо менше витратить на рекламу або не купить нове ІТ устаткування, а буде користуватися старим. Скорочення першої категорії витрат здійснити складніше – банк не може звільнити людей, які працюють із клієнтами. Для цього необхідно міняти технології їх обслуговування, а це досить трудомістке й складне завдання. Потенціал скорочення витрат другої категорії восени 2012 рр. виявився дуже обмеженим, тому що банки проводили відповідні скорочення в 2008–2011 рр. Виходом із ситуації стала ліквідація відділень банків, які демонстрували низький рівень продажів банківських продуктів.

Реорганізації, що торкнулися соціально-трудої сфери, відбулися в 2014 р. у значній кількості українських підприємств, яким був повністю або частково закритий доступ на російський ринок.

В умовах негативних зовнішніх змін в організаціях часто відбувається відмова від послуг зовнішніх контрагентів і перехід до внутрішнього сумісництва.

Роботодавці намагаються скоротити витрати на робочу силу й змінюючи статус працівників, що використовуються. Зокрема, здійснюване в різних формах виведення працівників за штат підприємства. Фактично працівники змушені виконувати ту ж саму роботу, але на гірших для себе умовах, бо втрачають у зарплаті й соціальних гарантіях. Це є перекиданням труднощів, які несе гірничо-металургійна галузь на плечі найманих робітників.

Таблиця

*Розподіл втрат серед підрозділів організації в результаті погіршення її зовнішньоекономічних позицій*

Найменування підрозділу	Зони втрат			
	Робочі місця (кількість ліквідованих одиниць)	Сукупні доходи (скорочення в %)	Кількість зайнятих співробітників (кількість звільнених)	Кількість співробітників, які відчували на собі внутрішньофірмові переміщення і були знижені в посаді
<i>A</i>	-2	-15%	-1	-4
<i>B</i>	-3	-25%	-2	-7
<i>B</i>	-2	-20%	-	-3

Розподіл тягаря пристосування організації до негативних змін в зовнішньому й внутрішньому середовищі може відбуватися не тільки між роботодавцем і працівниками, підрозділами, ієрархічними рівнями, групами співробітників, окремими працівниками, але й між окремими зонами соціально-трудо-вих відносин. До таких зон, як уже вище відзнача-лося, можна віднести робочі місця, доходи, кількість зайнятих співробітників, внутрішніфірмові перемі-щення; переведення на нижчестоящі посади зі ско-роченням оплати. У нижчеподаній таблиці на довільних даних показано які підрозділи і як «постраждали» від погіршення зовнішньоекономіч-них позицій організації.

Втрати зайнятості організацією можуть набувати форми: а) скорочення робочих місць; б) скорочення часу роботи. В останньому випадку при стабільній кількості робочих місць, частина працівників може бути переведена на неповний робочий час.

Слід розрізняти незворотні втрати організації й втрати, яких можна уникнути. Враховуючи можли-вість гнучкого реагування організацією на зовнішні зміни, область незворотних втрат вона взмозі скоро-тити. Наприклад, уникнути звільнень шляхом поді-лу деяких робочих місць.

Втрати у вигляді втрачених можливостей станов-лять важливу частину втрат у соціально-трудо-вій сфері організації. При проведенні тих або інших заходів організація може гаяти час, грошові ресурси, які могли б бути використані по інших напрямках.

Важливою теоретичною й практичною пробле-мою є те, яким чином втрати організації трансфор-муються в різні соціально-трудо-ві втрати її праців-ників? Ось приклади такої трансформації: а) скоро-чення рентабельності виробництва в результаті зростання вартості деяких факторів виробництва привело до обмеження інвестицій у поліпшення умов праці. Постраждали інтереси працівників, зму-

шених продовжувати працювати при колишніх несприятливих для них умовах праці; б) падіння виручки організації позначилося на її преміальному фонді, у результаті чого частина працівників втра-тила премій взагалі, а інша частина одержала змен-шені преміальні.

Втрати й надбання є регуляторами економічної поведінки. Скажімо, погроза втрати роботи змушує фахівця працювати краще. Погроза втрати цінного фахівця змушує роботодавця використовувати його за призначенням, йти назустріч його побажанням відносно умов праці й оплати.

Мотивація співробітників організації залежить від справедливості розподілу вигід/витрат внутріш-ньоорганізаційних змін. Питання про справедли-вість розподільних процесів з погляду внеску суб'єкта в кінцевий результат, його провини у ство-ренні передумов для економічного провалу є важли-вим як з етичної, так і з економічної позицій. Якщо розподіл є несправедливим, то економічна ефектив-ність вигравів і програшів є низькою. Неefективною є й трудова мотивація. Можна гово-рити про ефективність як окремих вигравів/про-грашів (преміальні виплати, штрафи, підвищення/зниження на посаді й т.д), так і про ефективність усієї системи пристосування організа-ції до зовнішніх змін.

Це стосується також справедливості розподілу вигравів, програшів між окремими співробітника-ми, персоналом різних підрозділів, керівниками. Наприклад, з незалежних від колективу підрозділу причин він став неефективним і в організації виникла необхідність у його ліквідації. З'явилися 2 базових варіанта розв'язку питання: а) всіх співро-бітників ліквідованого підрозділу звільнити; б) співробітників ліквідованого підрозділу працевлаш-тувати в організації без зниження оплати праці. Зрештою, вибір припав на проміжний варіант: час-

тину працівників ліквідованого підрозділу залишили працювати в організації, щоправда, на нижчестоячих позиціях, а інших – довелося звільнити. Соціально-трудоий стан, доходи співробітників інших підрозділів організації залишилися незмінними. В ідеалі витрати об'єктивно необхідної реорганізації повинні певною мірою нести всі співробітники організації.

Досить актуальним аспектом питання є розподіл втрат і вигащів у часі. Часто витрати з відновлення техніки, робочих місць сьогодні здійснюються для запобігання втрат робочих місць завтра. Сьогоднішні вигащів в зарплаті, іноді, досягаються за рахунок втрат робочих місць у перспективі.

Одним із напрямів діяльності організації може стати управління її внутрішнорганізаційними втратами/вигащами в соціально-трудоий сфері. У рамках цього управління може вирішуватися завдання виділення суб'єктів, що відчувають на собі вигащів й витрати різних змін в організації: за професійно-кваліфікаційною структурою; за місцем у системі управлінської ієрархії.

Організація може заздалегідь спланувати розподіл тягаря своїх втрат у соціально-трудоий області в результаті різного за величиною скорочення виручки. Скажімо, при скороченні виручки на величину до 10% скорочення робочих місць складе 4, звільнень – 2, переведень на нижчеоплачувану роботу – 3 людини, преміальний фонд зменшується на 5%. Вже при скороченні виручки на величину від 10 до 20% скорочення робочих місць складе 5, кількість звільнень – 3, переведень на нижчеоплачувану роботу – 4 людини, зменшення преміального фонду на 15%, 4 співробітників виводяться за штат.

Управління вигащами/втратами припускає виділення в організації зон відносної стабільності й нестабільності. Якщо зона стабільності в організації планується стосовно одних працівників, підрозділів, то нерідко доводиться миритися з невизначеністю стану інших працівників, підрозділів. У багатьох організаціях явно або неявно виділяється ядро працівників з більш-менш стабільним положенням. Ця стабільність забезпечується за рахунок досить хиткого стану працівників, що перебувають на кадровій периферії.

Зона стабільності може плануватися організацією й відносно одних показників економічної діяльності

за рахунок нестабільності інших показників. Ось можливі варіанти такого планування:

- фонд зарплати в несприятливій для організації періоди залишається стабільним за рахунок скорочення витрат на профнавчання, корпоративні заходи;
- стабільність основної частини заробітку забезпечується за рахунок коливань змінної його частини.

Водночас стабільність основної оплати вкрай рідко порушується. У результаті обстеження 9 країн євросони й 3 секторів економіки (промисловість, торгівля й ринкові послуги, проведеного в період першої стадії кризи 2009 р. тільки 1,2% опитаних менеджерів заявили, що відповіддю на рецесію стало скорочення базової зарплати<sup>3</sup>. Основною реакцією на необхідність скорочення витрат у період кризи стало скорочення змінної частини оплати (преміальні, бонуси, соціальні блага).

У цілому скорочення зарплати в період кризових потрясінь, особливо у розвинутих країнах, є досить непопулярним заходом реагування внаслідок: регулюючих актів держави, відповідних положень колективних угод; погрози падіння трудової дисципліни й погіршення репутації роботодавця; погрози втрати кращих співробітників; високих витрат наймання й навчання у випадку відходу співробітників; труднощів наймання нових співробітників<sup>4</sup>. Саме тому криза 2009–2010 рр. позначилася у розвинутих країнах найбільше не на зарплатах, а на зайнятості, у першу чергу – у вигляді скорочення понаднормових і взагалі часу роботи<sup>5</sup>.

Таким чином, вигащів/втрати в соціально-трудоий сфері організації мають враховуватися її менеджментом при розробці зваженої виробничо-збутової, фінансової, кадрової політики. Подальші дослідження проблеми можуть здійснюватися за такими напрямками: а) вигащів, програщів, якими супроводжуються поділ робочих місць, перерозподіл функціональних обов'язків серед співробітників організації; б) вигащів/програщів певних категорій працівників від переходу на гнучкі форми зайнятості, гнучкий час; в) вигащів, програщів в соціально-трудоий сфері підприємства у зв'язку з різними за характером та силою зовнішніми впливами.

<sup>3</sup>Wages and working conditions in the crisis. – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Eurofound, 2012, p.13.

<sup>4</sup>Babecky J. et al. Downward nominal and real wage rigidity: Survey evidence from European firms. – Scandinavian Journal of Economics, vol.112, N.4, 2010, pp. 643-920

<sup>5</sup>Wages and working conditions in the crisis. – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Eurofound, 2012.