

УДК 658.15:331.2

Викладач Т.С. Черкашина

Харківський національний економічний університет, м. Харків

Рецензенти: д.е.н., професор ХНЕУ Г.М. Григорян; к.е.н., доцент ХНЕУ В.М. Філатов

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті узагальнено і розкрито основні підходи до оплати праці керівників, спеціалістів і технічних службовців промислових підприємств.

Ключові слова: заробітна плата, оплата праці, управлінський персонал, управлінська діяльність, керівники, лідери.

В статье обобщены и раскрыты основные подходы к оплате труда руководителей, специалистов и технических служащих промышленных предприятий.

Ключевые слова: заработная плата, оплата труда, управленческий персонал, управленческая деятельность, руководители, лидеры.

T.S. Cherkashina

Kharkiv National University of Economic

MODERN APPROACHES FOR LABOR'S PAYMENT

OF MANAGERIAL STAFF AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

The main approaches for labor's payment managers, specialists and technical employees of industrial enterprises are summarized and disclosed in this article.

Key words: salary, labor's payment, managerial staff, managerial activity arrangement, managers, leaders.

Вступ. Трудові доходи є основним індикатором матеріального стану працівників промислових підприємств. Тому дослідження проблем оплати праці промислового персоналу є актуальним науковим завданням.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми оплати праці промислового персоналу докладно висвітлені у роботах М. Хескінса [3], В. Гриньової [1], М. Дороніної, А. Колота [2], Г. Назарової, М. Магури, Л. Міляєвої, С. Цимбалюк та ін. Однак питання формування доходів управлінців є недостатньо вивченими і потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою даної статі є узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду в оплаті праці управлінського персоналу промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Важливою складовою мотивації управлінського персоналу сучасних промислових підприємств є вдосконалення оплати праці, оскільки саме заробітна плата є основним джерелом доходів працівників української промисловості. Вдосконалення оплати праці керівників, спеціалістів і технічних службовців передбачає врахування особливостей управлінської діяльності різних функціональних груп та досягненні прямої залежності між величиною трудового внеску у підвищенні ефективності промислового виробництва і розміром винагороди. Основними складовими оплати праці управлінців є заробітна плата, преміювання і програми участі у прибутках.

Сучасними підходами до нарахування заробітної плати є тарифна і безтарифна системи [1, с. 103].

Одним з варіантів тарифної системи є так звана «єдина гнучка тарифна система» (ЄГТС). Гнучкою вона називається, оскільки може легко змінюватися відповідно до поставлених завдань оперативного планування і стимулювання. Вона охоплює дві моделі до побудови тарифної системи: єдину тарифну сітку для робітників і посадові оклади для управлінців. Розміри посадових окладів керівників, спеціалістів, технічних службовців встановлюються залежно від посад, кваліфікації, напруженості праці, масштабів і складності виробництва, обсягів виконуваних робіт, фінансових можливостей підприємства. Зазвичай, на українських промислових підприємствах застосовується 17-відсоткове зростання нижньої «вилки» тарифних ставок і відповідних їм посадових окладів. За формування діапазону посадових окладів можливе як послідовне їх зростання, так і «перекриття» (табл. 1). Послідовне зростання означає, що встановлення нижнього значення діапазону («вилки») кожної наступної посади починається з максимального значення попередньої посади. «Перекриття» посадових окладів означає, що нижня межа діапазону посадового окладу кожної наступної посади знаходиться у діапазоні попередньої, ніби частково його перекриваючи.

Розрахунок заробітної плати управлінців за ЄГТС виглядає так [2, с. 41-44]:

$$ЗП_{ij} \equiv ТК_{ij} \cdot ПО_{ij}, \quad (1)$$

де $ТК_{ij}$ – тарифний коефіцієнт i -го управлінця j -ої категорії; $ПО_{ij}$ – посадовий оклад i -го управлінця j -ої категорії (грн).

Безтарифна система заснована на розпаюванні колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску. Паї встановлюються як на основі середньої заробітної плати кожного працівника, так і за допомогою тарифних ставок і посадових окладів (табл. 2). За умови використання цієї системи основна частка заробітної плати визначається на основі стажу, кваліфікації та досвіду управлінців, а додаткова – на основі оцінки результатів їх праці та ступеня виконання ними посадових обов'язків.

Якщо трудовий колектив працює якісно, творчо і відповідально, то отримує відповідну суму заробітної плати з усіма її складовими:

$$ЗП_i = \frac{ФОП \cdot ККР_i \cdot КТУ_i \cdot Ч_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot КТУ \cdot T_{\phi i}}, \quad (2)$$

де $ФОП$ – колективний фонд оплати праці, що підлягає розподілу (тис.грн); $ККР_i$ – коефіцієнт кваліфікаційного рівня (пай); $КТУ_i$ – коефіцієнт трудової участі i -го управлінця; $Ч_i$ – кількість часу, відпрацьованого i -м управлінцем; n – кількість працівників, які приймають участь у розподілі колективного фонду оплати праці (осіб).

Зрозуміло, що не всі управлінці працюють однаково, дехто припускається помилок, дехто порушує трудову дисципліну. На цей випадок безтарифна система оплати праці забезпечена переліком поправочних коефіцієнтів, що враховують особистий внесок кожного у кінцевий результат [1]:

$$КТУ \equiv K_{\sigma} + K_n - K_s \quad (3)$$

де K_{σ} – базовий рівень КТУ; K_n – значення показників, що підвищують коефіцієнт трудової участі; K_s – значення показників, що знижують коефіцієнт трудової участі.

Коефіцієнт трудової участі самостійно розробляється підприємством (або окремими підрозділами) у межах від 0,5 до 1,5. Підвищення значення коефіцієнта трудової участі може бути пов'язане з впровадженням раціоналізаторських пропозицій, збільшенням обсягу виконаних робіт, зростанням продуктивності праці, вдосконаленням нормування праці, а зниження – із затримкою термінів виконання завдань, випуском неякісної продукції, порушенням трудової дисципліни.

Таблиця 1. Варіант єдиної тарифної сітки і посадових окладів з урахуванням складності праці різних категорій персоналу

Шкала	Відповідні тарифні коефіцієнти	Категорії персоналу, які відносяться до даного тарифного розряду
1	1,00	Робітники
2	1,17	Технічні службовці
3	1,37	
4	1,16	Спеціалісти
5	1,87	
6	2,19	
7	2,56	
8	3,00	
9	3,51	
10	4,11	
11	4,81	
12	5,63	Керівники
13	6,59	
14	7,71	
15	9,02	
16	10,55	
17	12,34	

Таблиця 2. «Вилкова» модель безтарифної системи оплати праці

Категорія управлінців	Інтервали співвідношень оплати праці	Середнє значення коефіцієнта в інтервалі
Робітники	0,6–1,4	1,0
Технічні службовці	1,0–1,8	1,4
	1,4–2,4	1,9
Спеціалісти	1,9–3,1	2,5
	2,5–3,9	3,2
Лінійні і функціональні керівники	3,2–4,8	4,0
	4,0–4,5	4,5
Вище керівництво	4,5–5,5	5,0
	5,0–6,0	5,5

Одним з різновидів розрахунку величини винагороди на основі безтарифної системи є її модель, у якій замість коефіцієнтів ККР та КТВ визначають один узагальнюючий коефіцієнт оплати праці, що враховує як фактори кваліфікаційного рівня управлінця, так і фактори результативності його роботи й ставлення до праці за конкретний розрахунковий період [1]:

$$B_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \cdot \Phi ОП \quad (4)$$

де B_i – розмір заробітної плати конкретного управлінця; K_i – коефіцієнт, що показує у скільки разів оплата праці i -го управлінця вище мінімальної; $\Phi ОП$ – фонд оплати праці управлінського персоналу.

Важливим інструментом заохочення управлінців є преміювання, оскільки воно підвищує їх зацікавленість у покращенні результатів фінансово–господарської діяльності підприємства і у такий спосіб створює умови для реалізації здібностей і можливостей управлінського персоналу [2]:

$$PP_{ij} = \frac{PP_{пл}}{\Phi ОП \cdot Z_p(Z_n)} \cdot 100\%, \quad (5)$$

де PP_{ij} – розмір премії i -го управлінця j -ої категорії; PO_{ij} – посадовий оклад i -го управлінця j -ої категорії (грн); $PP_{пл}$ – запланований преміальний фонд (тис.грн); $\Phi ОП$ – колективний фонд оплати праці, що підлягає розподілу (тис.грн); $Z_p(Z_n)$ – заплановане зростання (зниження), %.

Українські промислові підприємства самостійно обирають умови, показники розміри та шкали преміювання, чисельність управлінців, яким може бути надана премія. Незважаючи на це, вони мають багато спільного. Так, управлінців основних виробничих підрозділів, зазвичай, преміюють за підвищення продуктивності праці у підрозділі, зниження собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва та якості продукції, впровадження прогресивних методів виробництва і досягнень науки. Управлінців допоміжних цехів преміюють за якісне і своєчасне постачання матеріальних ресурсів для основного виробництва, скорочення витрат допоміжного виробництва [1, с. 90]. Інженерно-технічні управлінські кадри преміюють за винахідництво і раціоналізаторство, реалізацію продукції на експорт, дотримання конфіденційності комерційної інформації, розширення номенклатури виробництва, технічне переобладнання підприємства. Вище керівництво промислових підприємств отримує премії за зростання чистого прибутку, виконання зобов'язань за контрактами постачань, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, освоєння нових ринків збуту.

Тому потрібно активніше впроваджувати зарубіжний досвід індивідуалізації трудових доходів управлінців на основі результатів їх праці. Наприклад, у США заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем оплати праці. Особливістю цих систем є диференційована оцінка складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавця, умов його праці. Важливо і те, що за створення конкурентоспроможної продукції передбачена виплата авторського гонорару, розмір якого складає певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього періоду її випуску. У європейських країнах (Бельгії, Німеччині, Франції, Італії, Великій Британії) на промислових підприємствах створюються спеціальні фонди для преміювання за розробку, освоєння і випуск нової продукції [1, с. 91]. Виплата премії може здійснюватися у різних формах: готівкою; перерахуванням на ощадні рахунки; нарахуванням відсотків; перерахуванням до пенсійного фонду [3, с. 12].

Окрім премій, додаткову заробітну плату можуть складати надбавки (за якісну роботу або стаж), доплати (за суміщення професій і виконання функцій тимчасово відсутнього працівника), компенсації (за понаднормову роботу або роботу у шкідливих (небезпечних) умовах).

Основними формами участі управлінського персоналу у прибутках підприємства є акційні виплати, опціони, фінансові бонуси.

На промислових підприємствах підприємствах з акціонерною формою власності поширеними є акційні виплати. Відомі такі варіанти акційних виплат управлінському персоналу підприємств [1, с. 112-113]:

- 1) спочатку виплачуються дивіденди по привілейованих акціях, а залишки прибутку розподіляються між управлінцями і власниками звичайних акцій;
- 2) половина залишків прибутку виплачується управлінцям пропорційно їх заробітній платі;
- 3) одна половина залишків прибутку розподіляється серед управлінців середнього і нижнього рівнів, а інша – за встановленою пропорцією між вищим керівництвом підприємства і власниками акцій;
- 4) між управлінцями розподіляється залишок прибутку, що не перевищує визначеного відсотка, а інша частина – розподіляється між власниками акцій;
- 5) залишки прибутку розподіляються пропорційно заробітній платі управлінців.

Часто програми акційних виплат комбінуються з опціонами. Опціон – це право на придбання акцій підприємства за певною ціною у певний період часу з чітко визначеними умовами. Тобто право на опціон може бути реалізоване через деякий період (5–10 років), але ціна в опціоні визначається заздалегідь [4, с. 10]. Управлінський персонал підприємства купує опціони за заниженою ціною або отримує акції підприємства з метою отримання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат по цінних паперах (дивідендів) і зростання ринкової вартості підприємства. У той же час слід пам'ятати, що курсова вартість опціону не завжди стосується якості управлінської діяльності і у деяких випадках може бути пов'язана зі сприятливими ринковими умовами або загальним піднесенням галузі.

Надаючи управлінцям опціони, підприємства намагаються забезпечити себе від короткострокових коливань курсу акцій. З цією метою вводять обмежувальні умови придбання акцій та їх можливого продажу, вплив яких на ефективність підприємства. У разі ефективного управління підприємством ринкова ціна його акцій буде вищою, ніж на момент укладання угоди. Якщо позитивний вплив буде короткостроковим і курс акцій після деякого підвищення почне знижуватися, управлінцю буде не вигідно реалізовувати свій опціон, оскільки курсова ціна акцій нижча опціону. У разі позитивного розвитку обмежувальний термін – це лише примусове реінвестування управлінця у підприємство і згодом він за бажанням реалізує придбаний опціон. Розмір опціонів розраховується за формулою Блека–Шоулза:

$$C(S, t) = SN(d_1) - Ke^{-r(T-t)} \cdot N(d_2),$$
$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{K}\right) + \frac{r + \sigma^2}{2} \cdot (T - t)}{\sigma\sqrt{T - t}}$$
$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T - t}. \quad (6)$$

де $C(S, t)$ – поточна вартість опціону call на момент t до настання строку опціону; S – поточна ціна базової акції; $N(x)$ – ймовірність того, що відхилення буде менше в умовах стандартного нормального розподілу; K – ціна виконання опціону; r – безризикова відсоткова ставка; $(T - t)$ – період опціону; σ – волатильність (квадратний корень дисперсії) базової акції.

Формула (6) встановлює залежність ціни опціону від випадкових змін цін на акцію. Наприклад, вартість опціону кол дорівнює вартості інвестицій у звичайну акцію $N(d_1)$ без вартості позики у розмірі $Ke^{-rt} \cdot N(d_2)$. У той же час важливо пам'ятати, що курсова вартість опціону не завжди пов'язана із підвищенням ефективності управлінської праці і у деяких випадках може бути спричинена сприятливими ринковими умовами або загальним піднесенням промислової галузі. Особливо актуальним це є для промислових підприємств, оскільки їх прибутковість значною мірою залежить від стадії ділового циклу економіки країни.

Фінансові бонуси є заохочувальними виплатами управлінцям за досягнення у роботі. Перевагою бонусів їх гнучкість, оскільки критерії, за якими вони виплачуються, можна легко змінювати. До того ж застосування фінансових бонусів сприяє зниженню плинності управлінських кадрів, що на сьогодні особливо важливо для промислових підприємств.

Фінансові бонуси на промислових підприємствах виплачуються за підсумками роботи за місяць, рік або після успішного виконання конкретного завдання. Розмір бонусу може бути виражений як у твердій фіксованій сумі, так і як заздалегідь визначений відсоток від прибутку підприємства. Наприклад, показниками для нарахування фінансового бонусу за виконання основних результатів фінансово-господарської діяльності є виконання планового завдання з виробництва; виконання номенклатурного плану виробництва, у тому числі номенклатури інвестиційної програми; відсутність невідповідностей вимогам 9001: 2000 та інші. Індивідуальна частка кожного з членів визначається з урахуванням результатів ділової оцінки, кількості робочих днів, стажу роботи на підприємстві, посади і кваліфікації. Окрім заохочення, бонусні системи на промислових підприємствах передбачають і санкції: за запізнення на роботу; передчасне залишення робочого місця; прогули; розкрадання майна; появу на роботі у нетверезому стані. Бонус, знятий з управлінця, що завинив, розподіляється між іншими пропорційно заробленим «бало-дням».

Висновки. Основними складовими оплати праці управлінців є заробітна плата, преміювання і програми участі у прибутках. В умовах обмеженості фінансових ресурсів українські промислові підприємства змушені обирати найбільш ефективні форми оплати праці керівників, спеціалістів і технічних службовців. Найбільш перспективною формою оплати праці управлінців є поглиблена диференціація змінної частини заробітної плати (премії, надбавки, доплати, компенсації) на основі оцінки результатів їх роботи. Тому у подальшому автор зосередить увагу на вдосконаленні рейтингової оцінки управлінців промислових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гриньова В.М. Стимулювання праці в інноваційній діяльності [Текст]: монографія / В.М. Гриньова, А.А. Тараненко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 164 с. – Бібліогр.: с. 164 с. – 500 екз. – ISBN 978-966-676-390-0.
2. Колот А.М. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку [Текст]: монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко. – К., 2010. – 348 с. – Бібліогр.: с. 349 с. – 500 екз. – ISBN 978-966-483-353-8.
3. Haskins M.E. Executive development: planning for «key experiences» / M.E. Haskins, G.R. Shaffer // *Development and Learning in Organizations*. – 2010. – Volume 23, issue 3. – p. 9–13. – 150 ex. – ISBN 1447-7282.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2012