

5. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: учебное пособие для магистрантов. — Таганрог: ТРТУ, 1999. — 430 с.

6. Оцінка та формування витрат на рекламну діяльність в системі маркетингу підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 [Електронний ресурс] / Н.І. Горбаль; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів, 2001. — 20 с.

7. Ромат Е. В. Реклама: Учебник для вузов: 7-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 506 с.

8. Мармоза А.Т. Практикум з теорії статистики. — К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. — 342 с.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2010.

УДК 331.103

В.С. Мазур, канд. екон. наук, доцент,

Н.С. Мазур, магістр,

Тернопільський національний

економічний університет

СИСТЕМИ І ФОРМИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТНК У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотация. Проаналізовано зарубіжний досвід використання систем і форм оплати праці в ТНК, узагальнено погляди вчених та практиків на зміну форм заробітної плати в умовах кризи.

Аннотация. Проанализирован зарубежный опыт использования систем и форм оплаты труда в ТНК, обобщенно взгляды ученых и практиков на изменение форм заработной платы в условиях кризиса.

Annotation. Foreign experience of the use of the systems and forms of payment of labour is analysed in TNK, generalized looks of scientists and practical workers to the rate change in the conditions of crisis.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: фінансова криза, ключовий персонал, мотив, базові процеси, продуктивність, робочий час, умови праці, світова криза, фінансові ресурси, державні кошти, антикризова програма, обсяг продажів.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: финансовый кризис, ключевой персонал, базовые процессы, продуктивность, рабочее время, условия труда, мировой кризис, финансовые ресурсы, государственные средства, антикризисная программа, объем продаж.

KEY WORDS: financial crisis, key labour, basic process, productivity, labour hours, labour conditions, global crisis, financial resources, state resources, anticrisis programme, sales ratio.

Постановка проблеми. Світова фінансово-економічна криза дуже яскраво проявила усі недоліки, притаманні ринковій економіці: нездатність забезпечувати конкурентне середовище, обумовленість безробіття, створення значної диференціації населення за рівнем доходів.

Так, у період світової економічної кризи темпи зростання заробітної плати значно сповільнилися. Ситуація погіршилась у 2009 р.: у першому кварталі майже в половині з 35 країн, по яких Міжнародна організація праці збирає дані, відзначено зниження реальних зарплат у порівнянні з середнім рівнем зарплат в 2008 р. Знецінення зарплат визнається серйозною перешкодою на шляху до відновлення попиту споживачів і глобальної ділової активності [3, с. 3].

Саме завдяки удосконаленню систем та форм оплати праці роботодавці можуть відмовитися від масових скорочень персоналу і обирати більш інтелегентні підходи до скорочення витрат. Сучасні роботодавці турбуються про добробут найбільш ефективних своїх співробітників, оскільки чудово розуміють, що криза закінчиться, а такий персонал вони більше не знайдуть.

У процесі дослідження даної проблеми були поставлені наступні завдання:

- 1) дослідити зарубіжний досвід використання систем і форм оплати праці в міжнародних компаніях;
- 2) проаналізувати погляди вчених та практиків на зміни розмірів заробітної плати в умовах кризи;
- 3) дослідити поведінку керівників іноземних компаній щодо виплати заробітних плат у період фінансової кризи;
- 4) здійснити аналіз систем, форм і механізму заробітної плати в компанії ТНК.

У процесі дослідження були використані методи інформаційного, статистичного та порівняльного аналізу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Формування системи оплати праці висвітлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Д.П. Богиня, Г.Т. Завіновська, Т.А. Костишина, В.Д. Лагутін, А.В. Калина, А.М. Колот, Я. Кесслера, А.Маршалла, А.Сміта, Д. Рикардо, Ф. Хедоурі. У цих роботах недостатньо уваги приділяється застосуванню механізмів з вирішення питань формування системи оплати праці в контексті засад менеджменту.

Постановка завдання. Попри наростання економічної кризи і як наслідок — підвищення рівня безробітності, менеджери стверджують, що тепер вони все більше та більше часу витрачають на

утримання ключового персоналу, включаючи і виплату їм додаткових бонусів і дороге спеціалізоване навчання. Відтак, завданням даної статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів систем та форм оплати праці в ТНК для визначення найбільш ефективної системи оплати праці.

Виклад основного матеріалу. За даними дослідження, в якому взяли участь 530 HR-професіоналів та інших спеціалістів, проведеного рекрутинговою компанією Personnel Decisions International (PDI), близько третини респондентів назвали «пришвидшення розвитку ключових співробітників» своєю основною стратегією при утриманні ключових талантів. На друге місце вийшла «конкурентоспроможна зарплата та бонуси».

«Орієнтація компаній на утримання ключового персоналу під час економічного спаду на перший погляд може видатися нелогічною. Втім, коли починається криза, лідери компанії починають розуміти, що саме їхні найталановитіші співробітники можуть стати конкурентною перевагою для організації», — пояснює Томі Деніел (Tommy Daniel), віце-президент PDI [6, с. 20].

Рівень використання нефінансових показників для формування керівників найвищої ланки зріс на 35 % порівняно із минулим роком. До таких нефінансових факторів належить задоволеність клієнтів, рівень мотивації співробітників, а також рівень їхнього здоров'я та безпеки, задоволеність акціонерів, частка ринку, критерії управління ризиком, а також різноманітні показники стану навколишнього середовища.

«Нарешті компанії прийшли до розуміння важливості оцінки нефінансових індикаторів результативності, таких як задоволеність клієнтів та мораль співробітників, — переконаний Том Гослінг (Tom Gosling), представник компанії PWC. — Сьогодні ми можемо спостерігати інтеграцію цих індикаторів у бонусні плани топ-менеджменту компаній» [1].

Проте, Том застерігає, що встановлення ключових індикаторів, які напряму прив'язані до бонусних виплат, не завжди сприяє підвищенню результативності. Коли ціль встановлена, менеджери часто знаходять обхідний шлях її досягнення, що не сприяє ні іміджеві, ні результативності компанії, а часто — навіть шкодить їй. Нові підходи до формування компенсаційних пакетів сьогодні означають, що в топ-менеджерів з'явилося ще більше способів підвищення власного прибутку, навіть якщо прибуток чи і фінансові цілі компанії не досягнуті [1, с. 56].

Однак, система грошових нагород лише збільшує відстань між топ-менеджерами та виробничим персоналом корпорації.

Виступаючи у військовій академії West Point, генеральний директор однієї з найбільших не тільки у США компаній — General Electric — Джефрі Іммелт поділився зі слухачами власним баченням проблем, які особливо яскраво проявилися під час нинішньої фінансової кризи.

Як наголошує Джері Іммелт, жадібність та непрофесіоналізм корпоративних керівників завдали значної шкоди світовій економіці та збільшили дистанцію між багатими та бідними. На зміну позитивній рисі Практичності прийшли посередність та жадібність. Найбагатші люди скоїли найбільше помилок, несучи при цьому найменшу відповідальність [6, с. 18].

Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті у кризових умовах 2009 року, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Системи, яка розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його стратегічних цілей. Системи, де працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку упровадження систем стимулювання кадрів як найбільш дієвого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства.

В економічній літературі поняття «системи і форми механізму зарплати» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі.

Так, Беляєва визначає системи і форми механізму зарплати як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [3, с. 121].

Досить поширеним є визначення Волгіна: «система механізму зарплати — це рушійна сила поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб» [4, с. 65].

Розанова розуміє під системою оплати праці сукупність засобів та методів впливу на стан індивідуума, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії» [7, с. 127].

Заробітна плата формує основу сприйняття службовцем системи винагородження в організації як справедливої або несправедливої. Первинна ціль обчислення будь-якої заробітної плати полягає в тому, щоб встановити визначений рівень компенсації витрачених зусиль. Для різноманітних видів і типів робіт встанов-

люються різні мінімум і максимум розміру винагороди, т.зв. діапазон заробітної плати [9, с. 4].

Система оплати праці корпорації прямо залежить від організаційної структури ТНК. Так новою організаційною формою ТНК є горизонтальне підприємство, тобто воно створюється навколо процесів, а не завдань і має небагато рівнів ієрархії. Корпорації такого типу отримали назву «компаній без внутрішніх перегородок».

Однією з перших горизонтальних компаній стала найбільша транснаціональна корпорація «General Electric». General Electric є однією з найбільших у США корпорацій і серед іншого займається виробництвом реактивних двигунів, залізничних локомотивів, будівництвом заводів по обробці води, володіє значною часткою в телеканалі NBC.

В електротехнічному бізнесі цієї корпорації (із річним обсягом продажу понад 3 млрд дол.) скасовано вертикальну організаційну структуру управління і застосовуються горизонтальні принципи управління більш ніж 100 базовими процесами. Це дало змогу знизити витрати, скоротити виробничі цикли і підвищити ступінь реагування на запити конкретних споживачів. В основу побудови компанії покладено групи, до складу яких входять 9—12 висококваліфікованих фахівців, що координують різні процеси й програми. У віданні груп перебувають найрізноманітніші питання — від розробки нової продукції до проблем ефективного використання виробничого устаткування. Замість колишніх менеджерів з їхньою вузькою функціональною спеціалізацією вищий управлінський персонал також поєднується в групи компетентних фахівців широкого профілю, що розподіляють ресурси й координують діяльність. Такий крок дав змогу «General Electric» скоротити витрати по оплаті праці без значних скорочень працівників. Адже інвестиції вкладенні в підвищення кваліфікації менеджерів корпорації виправдали себе досить швидко, що є найважливішим в умовах кризи.

Особливо показовим став експеримент у «General Electric». Компанія вирішила збільшити продаж електричних ламп, і з цієї метою ініціювала дослідження залежності між продуктивністю праці та рівнем освітлення робочого місця. Результати досліджень були неочікуваними: на зростання продуктивності праці більший вплив мав не рівень освітлення на робочому місці, а психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним.

Продовження експерименту було спрямоване на вивчення інших чинників, що впливають на психологію людини: скорочення робочого часу, перерви на відпочинок, зменшення втоми, зростання зар-

плати. У результаті експериментів продуктивність праці збільшилася з 35 до 50 %. З'ясувалося, що зменшення втоми не є чинником збільшення випуску продукції; оплата праці в малій групі є значним чинником зростання виробництва; на стан працівників істотний вплив мають умови праці; тактовне ставлення до них [1].

Сучасна криза відбувається в умовах глобалізації світового господарства, що надало їй загального характеру, охоплення нею всіх країн і континентів. Вона стала першою кризою 21 століття, яка набула глобальних масштабів. Фінансово-економічна криза супроводжується уповільненням макроекономічного зростання, безробіттям, низькою інвестиційною активністю й інфляцією. За підсумками Світового економічного форуму в Давосі, збитки від світової економічної кризи становитимуть понад 5 трлн дол. США, це 10 % ВВП світу. Наслідки кризи відчувають економіки США, Китаю, Японії, Індії, України та інших країн світу [5, с. 385].

Відомий учений М. Нордау говорив, що «фінансові кризи не що інше, як потужні поршневі удари, якими великий капітал висмоктує колективний надлишок заробітку нації, зосереджуючи його у своєму басейні» [8].

До настання фінансової кризи, на думку менеджера І. Демко, у багатьох зарубіжних країнах були поширені цілком оригінальні системи преміювання, що включали надбавки, доплати, премії, додаткові виплати, але зараз вони є практично відсутні у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів і кризовим станом міжнародних компаній [2]. Наприклад, якщо в грудні 2008 р. фінансова допомога Уряду США автомобільним концернам Форд, Крайслер та Дж. Моторз обумовлювалася, серед іншого, зниженням заробітної плати на них до рівня японських автовиробництв, то в серпні 2009 р. працівники іспанського SEATу спільно з профспілкою вже ініціативно пропонували помірне зменшення заробітних плат на період кризи в обмін на збереження робочих місць [8, с. 29].

За твердженнями американського менеджера Томаса Кроу, у США заборонено виплачувати винагороду топ-менеджеру за рахунок отриманих від держави коштів і встановлено жорсткий контроль з боку ФРС, Казначейства та Корпорації з гарантування депозитів (FDIC) за напрямками використання державних коштів. Рівень безробіття у США досяг 45 %, а дефіцит бюджету — 1,2 трлн дол. [10, с. 37].

«Зараз в умовах фінансової кризи більшість наших компаній скорочують чисельність персоналу, зменшують рівень заробітної плати і виплачують її в конвертах задля скорочення дефіциту коштів і виживання на ринку», — стверджують працівники міжнародних компаній Великобританії [11].

За міркуваннями вчених і практиків сучасна економічна криза «болюче» вдарила по заробітним платам, спричинивши зростання безробіття, скорочення розміру оплати праці і робочих місць. За очікуваннями експертів рівень безробіття, визначений за методологією Міжнародної організації праці, прогнозується в межах 8,5—9 %, а послугами служби зайнятості у 2009 році можуть скористатися понад 3 млн осіб. За оцінками Міжнародного валютного фонду експерти МОП прогнозують, що реальна заробітна плата у світі в 2009 році зросте щонайбільше на 1,1 % (1,7% — у 2008 році), а в багатьох країнах, зокрема промислово розвинутих, цей показник може знизитися. За прогнозами зростання заробітної плати в промислово розвинутих країнах знизиться з 0,8 % у 2008 році до 0,5 %) у 2009 році [3, с. 3].

На думку автора, економічна свобода, яку отримали підприємства з початком переходу до ринкової економіки, сприяла зростанню активності в пошуках найраціональнішої організації праці і її оплати. Разом з тим, наслідки сучасної фінансово-економічної кризи настільки ускладнюють роботу міжнародних компаній, що вони не завжди можуть виплачувати всім працівникам гарантовану системою заробітну плату. Керівництво міжнародних компаній змушене шукати компроміси в пристосуванні до нових умов, оскільки ні заробітні плати, ні соціальні виплати неможливо зберегти на попередньому рівні. За останні два, три десятиріччя погодинна зарплата в багатьох країнах перетворилась у переважаючу форму оплати праці. Нею охоплено приблизно 70 % робітників промисловості США, Франції і до 60 % промислових робітників Великобританії та Німеччини. Однак сьогодні спостерігається скорочення годин праці для робітників, що в підсумку призводить до низького рівня оплати праці. Зараз більшість працівників зарубіжних компаній самі ініціативно пропонують своїм власникам помірне зменшення заробітних плат на період кризи в обмін на збереження робочих місць.

Для подолання наслідків фінансово-економічної кризи уряди різних країн мають розробляти антикризові програми. Реалізація антикризових заходів вимагає реформування механізму управління заробітною платою. Його головними складовими є державне регулювання і система соціального партнерства. Наприклад, у США планується оздоровлення економіки за трьома напрямками: реалізація інфраструктурних проєктів, соціальний захист населення і податкові стимули. Антикризова політика європейських країн передбачає жорсткий контроль бюджетних коштів, зниження адміністративного тиску на бізнес, стимулювання інвестицій та інновацій і розвиток інфраструктурних проєктів [4, с. 22].

Щодо заробітної плати, то система антикризових заходів має включати:

- 1) оптимізацію структури заробітної плати;
- 2) контроль цін на енергоресурси й інші матеріальні витрати;
- 3) державну підтримку малого і середнього бізнесу;
- 4) встановлення тісного зв'язку між ефективністю праці (продуктивністю) та розмірами заробітної плати.

Зарубіжний досвід з систем і механізму оплати праці можна розглянути на прикладі конкретної міжнародної компанії. Так, у німецькій компанії «Siemens» до кризи використовувалась жорстка система тарифних сіток при формуванні окладів, яка була диференційована для різних підрозділів, для кожної посади по категоріях і градаціях. На збільшення окладу впливав стаж роботи і успіхи працівників [7, с. 367]. Керівництво застосовувало часову форму оплати праці і гнучку систему премій. Однак під час кризи керівництво відмінило систему премій і вагомо скоротило кількість годин праці. Тепер заробітна плата в підрозділах комерційної і некомерційної групи компанії «Siemens» нараховується лише за тарифом і обсягом продажів. Але, оскільки, на даний час обсяг продаж продукції компанії різко впав, то відповідно можна припустити, що і розмір заробітної плати є низьким порівняно з попередніми роками.

Більшість західноєвропейських фірм формує преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, пов'язуючи їхній розмір з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Так, і в міжнародній компанії «Siemens» діє норматив, згідно з яким не менше 25 % обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції у загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень і збільшення його абсолютних розмірів. Однак на сьогодні цей норматив у компанії не дотримується і це призводить до дефіциту фонду стимулювання.

Висновки. На основі дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо систем та форм оплати праці в ТНК, можна сформулювати наступні висновки:

- практики, в умовах фінансової кризи, зосереджують увагу на необхідності утримання лише ключового персоналу корпорацій;
- науковці стверджують що при умілому використанні психологічних чинників та врахуванні проблем соціальної поведінки людей, можна підвищити продуктивність праці навіть за умови тимчасового зниження рівня заробітної плати;

• на нашу думку зараз важливо не встановлювати зарплати на вищому, ніж у конкурентів, рівні, а надавати талановитим співробітникам унікальну ціннісну пропозицію, від якої ті навряд чи зможуть відмовитися.

Стежити, щоб цю унікальну пропозицію не могли повторити конкуренти. Таким чином можна зберегти найталановитіших співробітників корпорації і водночас зменшити ризик збільшення фінансової відстані між топ-менеджерами та працівниками компанії.

Ефективна система оплати праці передбачає вирішення наступних завдань: відповідність системи оплати праці цілям організації, вдосконалення мотиваційного механізму, прозорість системи винагород, моніторинг ринку форм і систем заробітної платні, взаємозв'язок усіх цих напрямків з корпоративною культурою і брендом компанії на ринку праці.

Література

1. Баєрс Л. Л. Управління людськими ресурсами // Електронний ресурс. — www.management.com.ua
2. Демко І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу // Електронний ресурс. — www.google.com.ua
3. Доповідь Міжнародного бюро праці (МБП) «Заробітна плата в світі в 2008-2009 рр.» // Праця і зарплата. — № 45. — 3.12.2008. — С. 3.
4. Дослідження і розвиток: компанії ЄС тримають удар кризи // Євробюлетень. Інформаційне видання представництва європейської комісії в Україні. — 2009. — №12. — С. 20.
5. Кривоус В. Світова економічна криза та шляхи її подолання // Вісник ТНЕУ. — 2009. — №5. — С. 385—389.
6. Марина Соколян. Управління персоналом // Києво-Могилянська «Бізнес Студія». — №9. — 2009. — С. 17—22.
7. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / Білозубенко В.С., Озаріна О.В., Семенов А.А., за ред. проф. О.Б. Чернеги. — К.: Центр навч. літератури, 2006. — 592 с.
8. Рязанов В. Антикризисная політика США/В.Рязанов // Економіст. — 2009. — № 12. — С. 28—35.
9. Орлова В. За гідне життя людини праці //Праця і зарплата № 47. — 17.12.2008. — С. 4
10. Як подолати вплив міжнародної фінансової кризи: пошуки адекватної економічної політики / Аналітична доповідь. За ред. І. Бураковського та В. Мовчан. — Харків: Права людини, 2009. — 74 с.
11. Яценко Н. Ура ми на «дні»? // Електронний ресурс. — www.google.com.ua.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2010.