

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.13

УДК 331.2: 658.310.9

JEL: J 30

Дороніна О.А.,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

Лабунський В.Б.

Заступник директора з управління персоналом

ТОВ «Вінницький завод пакувальних виробів»

labunskyi_v@donnu.edu.ua

**УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
ЯК ЗАСІБ ЗНИЖЕННЯ КОНФЛІКТОГЕННОСТІ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Статтю присвячено обґрунтуванню ролі управління оплатою праці як засобу зниження конфліктогенності в системі соціально-трудова відносин на промисловому підприємстві. Визначено, що інструменти попередження конфліктів в сфері оплати праці та їх врегулювання мають бути застосовані на кожному з етапів управління оплатою праці. Водночас наголошено, що особливий акцент має належати IV етапу управління оплатою праці на підприємстві, що передбачає здійснення контролю, комунікацій і моніторингу. Проаналізовано результати опитування працівників промислового підприємства щодо задоволеності ними системою заробітної плати як складової процесу управління оплатою праці. Діагностовано основні конфліктогени, що є актуальними для досліджуваного підприємства у контексті процесу управління оплатою праці та його потенціалу щодо попередження (вирішення) соціально-трудова відносин.

Ключові слова: управління оплатою праці, система оплати праці, соціально-трудова відносини, конфліктогенність, конфлікти

Табл. – 1, Рис. – 3, Літ. – 4

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Behavioral Economics

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

Labunsky V.B.

Deputy director of personnel management
LLC "Vinnytsia Packaging Products Factory"

labunskyi_v@donnu.edu.ua

THE LABOR PAYMENT MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE AS A MEANS OF REDUCING CONFLICTOGENICITY SOCIAL AND LABOR RELATIONS

The article is devoted to substantiating the role of labor payment management as a means of reducing conflict in the system of social and labor relations at an industrial enterprise. It was determined that tools for preventing conflicts in the field of wages and their settlement should be applied at each of the stages of labor payment management. At the same time, it was emphasized that a special emphasis should belong to the IV stage of wage management at the enterprise, which involves control, communications and monitoring. The results of a survey of industrial enterprise employees regarding their satisfaction with the wage system as a component of the labor payment management process were analyzed. The main conflict generators are diagnosed, which are relevant for the enterprise under study in the context of the wage management process and its potential to prevent (resolve) social and labor relations.

Key words: labor payment management, payment system, social and labor relations, conflictogenicity, conflicts

Постановка проблеми. Оплата праці традиційно є не тільки важливим складником соціально-трудова відносин на підприємстві, але й зачасту виступає найпоширенішим чинником конфліктогенності між найманими працівниками та роботодавцями. В умовах воєнного стану через ускладнення умов ведення бізнесу, погіршення фінансово-економічних показників діяльності підприємств, зростання рівня невизначеності та негативний вплив інших чинників знижуються можливості роботодавців щодо справедливої та своєчасної матеріальної винагороди працівників на фоні того, що матеріальні потреби більшості працівників зростають. Згідно звіту Національного банку України в Україні більшість підприємств не може забезпечувати зарплати на довоєнному рівні. Падіння зарплат у приватному секторі становило 25-50% порівняно з довоєнними показниками. Зростає кількість підприємств, які урізали зарплати працівникам на 10-50%, зокрема, в енергетиці та сфері послуг, транспорті та торгівлі. Найбільше постраждала видобувна сфера та будівництво [3, с.15]. За даними Федерації профспілок України й Національної служби посередництва та примирення (НСПП), упродовж січня-червня 2022 року основною причиною виникнення спорів та конфліктних ситуацій була заробітна плата, зокрема – заборгованість у її виплаті (771,6 млн грн). У результаті заходів, здійснених НСПП у ході сприяння вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) та запобігання їх виникненню, погашено заборгованість із виплати заробітної плати в сумі 183 млн грн [4]. До того, ж практики, які займаються вирішенням трудових конфліктів зауважують, що в забезпеченні безконфліктного середовища надзвичайно важливе місце належить правильній оцінці праці [1]. Таким чином, зазначимо, що роль управління оплатою праці на промисловому підприємстві, яке в попередніх дослідженнях визначено як процес реалізації управлінських функцій щодо планування, організації, мотивації і контролю у сфері оплати праці [2, с.15], на сьогодні розширяється й зазначений управлінський механізм має перетворитись на засіб зниження конфліктогенності соціально-трудова відносин на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оплати праці та управління нею на промислових підприємствах є однією з найпоширеніших науково-

прикладних проблем, що досліджуються фахівцями з економіки та управління персоналом. Серед вітчизняних дослідників ця тематика викладена в роботах А.Калини, А.Колота, Т. Костишиної, Г.Кулікова, С.Цимбалюк та інші. Різні аспекти врегулювання соціально-трудова (трудова) конфліктів досліджено представниками різних галузей науки (економіка, право тощо) серед яких, зокрема Н.Гончарова, О. Грیشнова, В.Мельник, Н.Назаров, Ю. Палеха, М.Пристапа, О. Скібіцький. Водночас, бачимо потребу поглиблення даної дослідницької тематики в частині уточнення змісту управління оплатою праці на мікрорівні щодо попередження/врегулювання соціально-трудова конфліктів та напрацювання відповідних рекомендацій для роботодавців й представників найманих працівників. Зазначене обумовило визначення тематики та мети даного дослідження.

Мета статті – обґрунтування ролі управління оплатою праці як засобу зниження конфліктогенності в системі соціально-трудова відносин на підприємстві та формулювання рекомендації щодо корегування змісту процесу управління оплатою праці в зазначеному контексті.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах серед основних завдань управління оплатою праці на підприємстві особлива увага має приділятися створенню (підтримці) такого рівня соціально-трудова відносин, коли система оплати праці об'єднує працівників у рамках підприємства, стимулює їх до покращання результатів праці, скорочує «відстань» між інтересами працівників та роботодавця в питаннях оплати праці, а не викликає конфлікти між сторонами соціально-трудова відносин. Для того щоб управління оплатою праці було результативним, на підприємстві його необхідно здійснювати послідовно в чотири етапи [2, с.16]:

- I етап – планування;
- II етап – організація;
- III етап – мотивація;
- IV етап – контроль, комунікації і моніторинг.

Зауважимо, що інструменти попередження конфліктів в сфері оплати праці та їх врегулювання мають бути застосовані на кожному з етапів, оскільки конфліктогени можуть виникати на будь-якому з них. Досвід показує, що більш висока ймовірність конфліктів, як правило виникає на етапі мотивації через не співпадіння очікувань найманих працівників та отриманої ними оплати праці. А з боку роботодавців – через неспівпадіння продемонстрованих працівниками результатів праці із очікуваними за наданий підприємством рівень винагороди праці.

Окрему увагу вважаємо за необхідне звернути на IV етап управління оплатою праці на підприємстві, що передбачає здійснення контролю, комунікацій і моніторингу. Саме якісно організована діяльність менеджменту підприємства і активність (залученість) найманих працівників на цьому етапі управління оплатою праці дозволяє вчасно та об'єктивно визначити передумови виникнення конфліктів в сфері оплати праці на підприємстві; встановити причини конфлікту та його учасників; оцінити мотивованість учасників соціально-трудова відносин до вирішення конфлікту тощо. Одним з ефективних інструментів реалізації цього етапу можуть виступати опитування персоналу щодо задоволеності чинною системою оплати праці та принципами управління оплатою праці, що використовуються на підприємстві. Добре підготовлені та проведені такі опитування дозволяють одночасно охопити всі важливі складові управління оплатою праці (контроль, моніторинг, комунікації).

В ході проведення дослідження, з метою вивчення рівня задоволеності працівників одного з промислових підприємств Вінниччини чинною системою оплати

праці проведено опитування персоналу за допомогою авторської анкети. Набір запитань, включених в анкету сформульовано виходячи з міркувань, що загальна задоволеність працівників роботою на підприємстві визначається низкою чинників, серед яких пріоритетну роль відіграє заробітна плата. У той же час, характер сприйняття працівниками системи оплати праці багато в чому визначається відносинами з керівництвом та колегами, а також рівня поінформованості про стан справ на підприємстві, відношенням до роботи в цілому та перспективами, які бачить працівник на підприємстві.

В опитуванні взяли участь 1253 працівника, що становило 76,4% від загальної кількості працівників на момент проведення опитування. В опитуванні прийняли участь 22 керівники (1,76% від кількості опитуваних), 91 професіонали та фахівці (7,26% від кількості опитуваних), 120 допоміжні працівники (9,58% від кількості опитуваних), 1020 основні працівники (81,40% від кількості опитуваних). Важливим проявом ефективності системи оплати праці для працівників є їх поінформованість про елементи системи мотивації та оплати праці, показники та умови отримання винагород.

Узагальнені результати опитування працівників промислового підприємства наведено у таблиці 1. Загалом опитування показує, що 51% працівників постійно отримує визнання та подяку від свого керівника за гарну роботу та 32% отримує такі визнання іноді. 17% працівників взагалі не отримують визнання від свого керівника.

Серед опитаних працівників 58% вважають, що вони отримують необхідну кількість навчання для виконання своєї роботи, 22% працівника частково задоволені навчанням на підприємстві, і 21% працівників вважають, що не отримують достатнього навчання для виконання своєї роботи.

На рахунок відносин з керівництвом, то опитування показало, що 94% респондентів мають задовільні та добрі відносини зі своїм керівником і тільки 6% працівників незадоволені відношенням своїх керівників. Крім того, 66% працівників задоволені підтримкою колег, 28% частково задоволені і 6% не задоволені допомогою та підтримкою команди.

Щодо задоволеності заробітною платою, позиція критична, адже 51% вважають заробітну плату замалою, яка не відповідає їх обов'язкам, 33% частково задоволені своєю заробітною платою, і тільки 16% працівників повністю влаштовує їхня заробітна плата. При цьому відповіді на це питання анкети різняться за категоріями персоналу (рис.1). З представленого рисунку наочно видно, що найбільш негативно оцінюють невідповідність заробітної плати обов'язкам допоміжні та основні робітники (відповідно 51 та 53% респондентів з цих категорій зазначають, що рівень їх оплати праці не відповідає обов'язкам). Це може свідчити про такі основні моменти, або працівники мають завищені вимоги до рівня оплати праці, або не обізнані у принципах її нарахування, або чинна на підприємстві система оцінювання результатів праці є не справедливою.

Крім того, з результатів, представлених на рис.1, звертає на себе увагу, що майже третина респондентів з кожної категорії вважає таку залежність частковою, що також має стати об'єктом уваги менеджменту підприємства.

Інформування керівниками своїх підлеглих про поточний стан справ на підприємстві оцінюється в 44%, 38% працівників вважають що їх інформують не достатньо, та 18% - не володіють інформацією про поточний стан справ на підприємстві взагалі.

Таблиця 1

Результати опитування працівників промислового підприємства щодо задоволеності ними системою заробітної плати як складової процесу управління оплатою праці

№	Запитання	Оцінка	Загально		Керівники		Фахівці		Допоміжні робітники		Основні робітники	
			К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
1.	Якщо Ви виконуєте свою роботу добре, чи ви отримуєте визнання від свого керівника?	Так	640	51%	6	27%	43	47%	61	51%	530	52%
		Іноді	406	32%	5	23%	28	31%	39	33%	334	33%
		Ні	207	17%	11	50%	20	22%	20	17%	156	15%
2.	Як Ви оціните ваші відносини з вашим керівником?	Дуже добре	358	29%	7	32%	38	42%	34	28%	279	27%
		Задовільно	819	65%	9	41%	34	37%	78	65%	698	68%
		Погано	76	6%	6	27%	19	21%	8	7%	43	4%
3.	Чи Ваші колеги допомагають вам у вирішенні проблем (ви можете покладатися на підтримку команди)?	Так	831	66%	13	59%	57	63%	80	67%	681	67%
		Іноді	350	28%	7	32%	25	27%	33	28%	285	28%
		Ні	72	6%	2	9%	9	10%	7	6%	54	5%
4.	Чи відповідає, на Вашу думку, рівень вашої заробітної плати вашим обов'язкам?	Так	199	16%	15	68%	18	20%	19	16%	147	14%
		Частково	418	33%	6	27%	44	48%	40	33%	328	32%
		Ні	636	51%	1	5%	29	32%	61	51%	545	53%
5.	Чи отримуєте Ви всю інформацію про поточний стан справ на підприємстві та у відділі від вашого керівника?	Так	549	44%	14	64%	43	47%	53	44%	439	43%
		Частково	481	38%	3	14%	30	33%	46	38%	402	39%
		Ні	223	18%	5	23%	18	20%	21	18%	179	18%
6.	Чи зрозуміла для Вас система нарахування заробітної плати та премій?	Так	754	60%	18	82%	64	70%	72	60%	600	59%
		Частково	319	25%	4	18%	25	27%	31	26%	259	25%
		Ні	180	15%	0	0%	2	2%	17	14%	161	16%
7.	Чи Вам подобається ваша робота?	Так	625	50%	16	73%	77	85%	60	50%	472	46%
		Іноді	489	39%	5	23%	12	13%	47	39%	425	42%
		Ні	139	11%	1	5%	2	2%	13	11%	123	12%
8	Чи є у Вас намір змінити місце роботи до кінця 2022 року?	Так	465	37%	1	5%	12	13%	44	37%	408	40%
		Ні	788	63%	21	95%	79	87%	76	63%	612	60%

Джерело: складено авторами

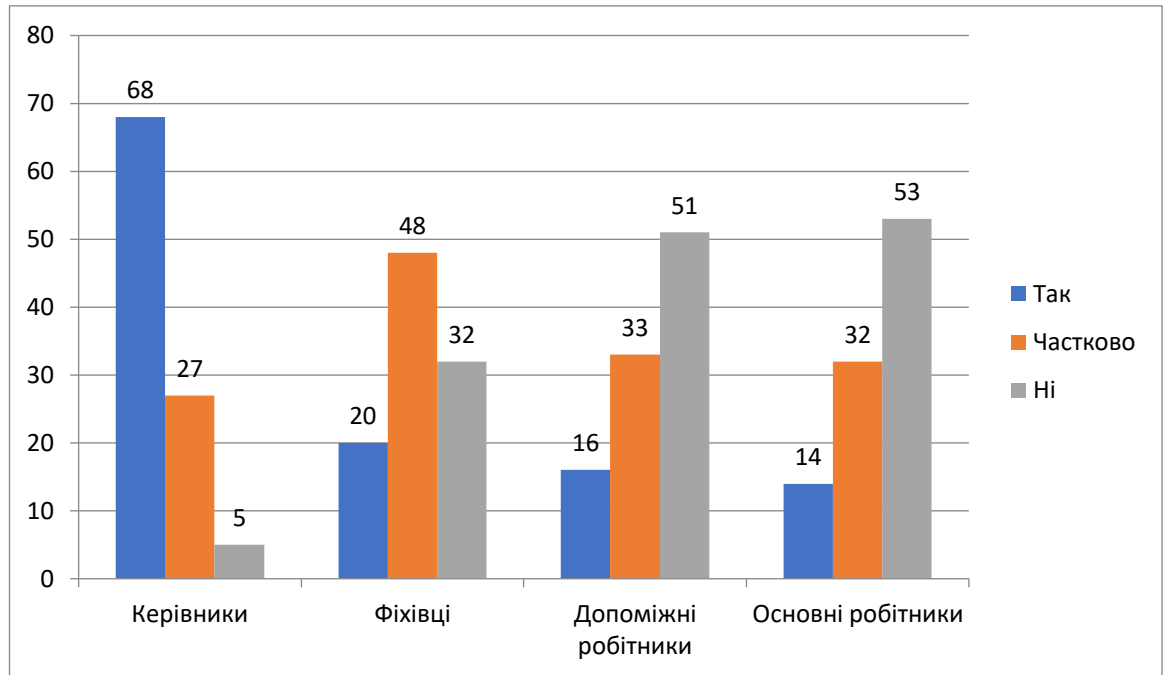


Рисунок 1 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи відповідає, на Вашу думку, рівень вашої заробітної плати вашим обов'язкам?» за категоріями персоналу, %

Щодо прозорості та зрозумілості для персоналу принципів нарахування заробітної плати, доплат, надбавок та премій, то 60% опитаних працівників засвідчують таку зрозумілість, питома вага тих, хто зазначає про часткову зрозумілість сягає 25%, і 15% опитуваних взагалі не розуміють як нараховується заробітна плата. Розподіл відповідей респондентів на це питання представлено на рис.2. Отже, зафіксовано, що 14% опитаних допоміжних робітників та 16% основних робітників потребують проведення з ними інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо особливостей нарахування на підприємстві заробітної плати.

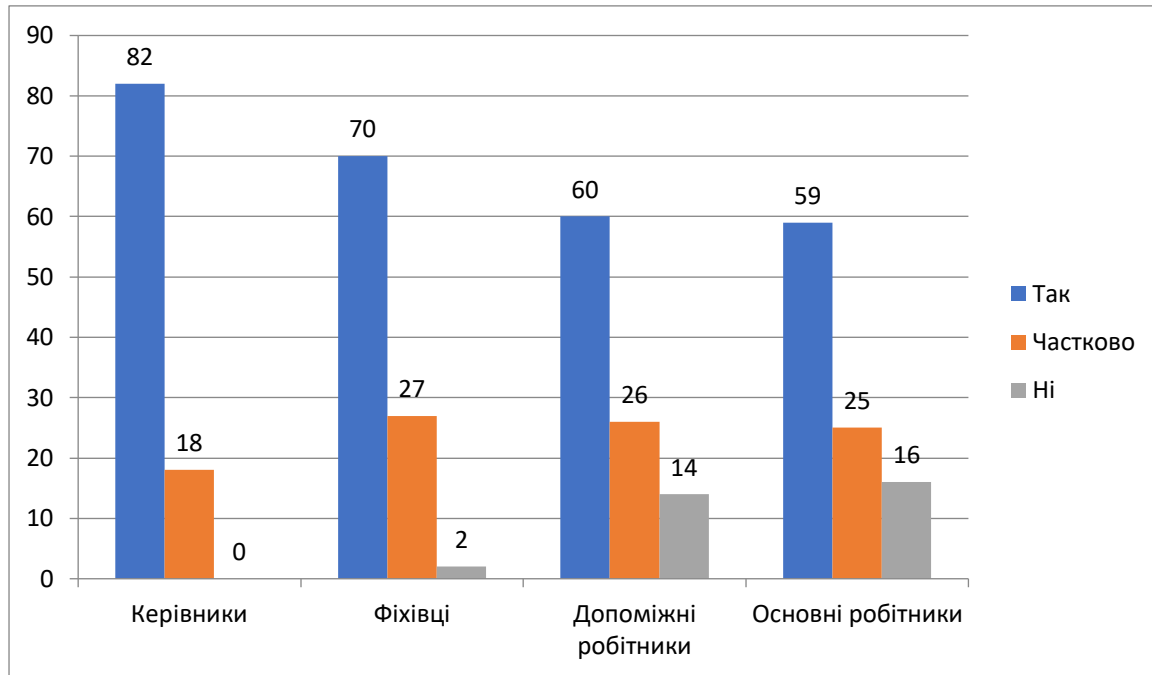


Рисунок 2 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи зрозуміла для Вас система нарахування заробітної плати та премій?» за категоріями персоналу, %

У ході опитування з'ясовано, що 50% працівників підприємства задоволені своєю роботою, в той час як 39% задоволені лише частково, а 11% не задоволені своєю роботою взагалі.

Завершальне запитання опитувальника, що є одним з найбільш критичних, свідчить про те, що 37% від загальної кількості опитаних працівників мають намір змінити місце роботи (рис 3). Таким чином, на досліджуваному промисловому підприємстві зафіксована ситуація, коли бажання змінити місце роботи безпосередньо залежить від категорії, до якої належить працівник і найбільш яскраво виражено в робітників. Це може служити додатковим свідченням незадоволеності цих працівників рівнем оплати праці та системою організації оплати праці, що використовується на підприємстві.

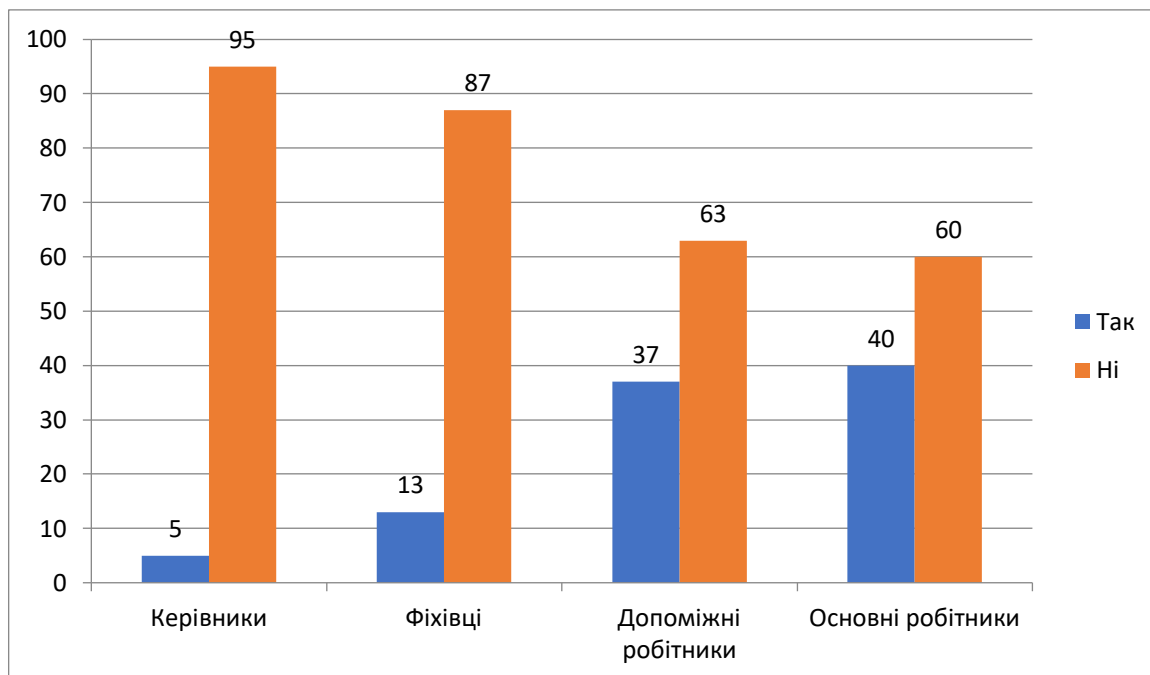


Рисунок 3 – Результати відповідей респондентів на питання «Чи є у Вас намір змінити місце роботи до кінця 2022 року?» за категоріями персоналу, %

Узагальнюючі результати опитування працівників обраного для дослідження промислового підприємства зазначимо, що чинна на підприємстві система оплати праці в цілому, потребує удосконалення у напрямі підвищення рівня задоволеності оплатою праці, що сприятиме зниженню конфліктних настроїв працівників та їх намірів щодо пошуку іншої роботи за межами підприємства.

У контексті процесу управління оплатою праці та його потенціалу щодо попередження (вирішення) соціально-трудових відносин дане опитування дозволило визначити основні конфліктогени, що є актуальними для даного підприємства. До найбільш значущих з них можна віднести:

- майже половина респондентів у разі, якщо вони виконують свою роботу добре отримує визнання від свого керівника лише іноді, або взагалі його не отримують;
- невідповідність, за оцінками майже половини опитаних робітників, рівня заробітної плати обов'язкам;
- наявність значної частки працівників (майже 55%), які вважають, що з керівництвом їх інформує про стан справ підприємства частково або взагалі не інформує;
- часткова або повна незрозумілість майже для 40% робітників системи нарахування заробітної плати та премій.

Таким чином, через розробку та реалізацію відповідних оптимізаційних заходів підприємству вдасться не тільки удосконалити систему оплати праці, а й знизити рівень конфліктності соціально-трудових відносин і попередити (хоча б частково) бажання працівників змінити місце роботи.

Висновки. У сучасних умовах особливого значення набуває підтримка партнерських соціально-трудових відносин на підприємстві, що характеризуються спроможністю обох сторін в умовах конфлікту шукати компроміси, надавати перевагу методам співпраці (або хоча б конфліктної взаємодії), а не конфліктного суперництва.

Вважаємо, що важливу роль при цьому відіграє управління оплатою праці, що дозволяє здійснювати матеріальне стимулювання персоналу на принципах соціального партнерства й співучасті, уникати хаотичності в питання оплати праці та сприяти збалансованості інтересів (й ресурсних можливостей) всіх учасників соціально-трудова відносин на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кочеров М. Трудові конфлікти: як їм запобігти. *Юридична газета*. 10 листопада 2020 р. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/trudovi-konflikti-yak-yim-zapobigti-.html> (дата звернення 06.10.2022 р.).
2. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві: монографія. Донецьк, 2006. 212 с.
3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. К.: Центр Разумкова, 2022. 21 с.
4. Щодо стану соціально-трудова відносин, колективні трудові спори (конфлікти) в Україні у першому півріччі 2022 року. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/22729-shchodo-stanu-sotsialno-trudovikh-vidnosin-kolektivni-trudovi-spori-konflikti-v-ukrajini-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku.html> (дата звернення 04.10.2022 р.).

REFERENCES

1. Kocherov M. Trudovi konflikty: yak yim zapobihy [Labor conflicts: how to prevent them]. *Yurydychna hazeta*. 10 lystopada 2020 r. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/trudovi-konflikti-yak-yim-zapobigti-.html> (data zvernennia 06.10.2022 r.).
2. Lukianchenko N.D., Doronina O.A. Upravlinnia systemoiu oplaty pratsi na promyslovomu pidpriemstvi [Management of the labor payment system at an industrial enterprise]: monohrafiia. Donetsk, 2006. 212 s.
3. Pyschulina O., Markevych K. Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii [The labor market in the conditions of war: main trends and directions of stabilization]. *Analitychna zapyska*. K.: Tsentrazumkova, 2022. 21 s.
4. Shchodo stanu sotsialno-trudovykh vidnosyn, kolektivni trudovi spory (konflikty) v Ukraini u pershomu pivrichchi 2022 roku [Regarding the state of social and labor relations, collective labor disputes (conflicts) in Ukraine in the first half of 2022]. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-dialog-ta-kolektivno-dogovirne-regulyuvannya/22729-shchodo-stanu-sotsialno-trudovikh-vidnosin-kolektivni-trudovi-spori-konflikti-v-ukrajini-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku.html> (data zvernennia 04.10.2022 r.).