

УДК 331.21

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Бабенко А.Г., Луценко І.А.

Університет митної справи та фінансів

У роботі розглянуто важливість та значення системи винагороди персоналу в організаціях, визначено теоретичні основи даної системи, а також актуальні способи винагороди персоналу в сучасних організаціях. Предметом дослідження, види систем винагороди персоналу в організації. Метою дослідження було розглянути теоретичні основи системи винагороди персоналу на сучасних підприємствах, проаналізувати існуючі традиційні та інноваційні способи винагороди персоналу, а також на основі проведених досліджень побудувати структурну схему видів винагороди персоналу в залежності від зовнішніх та внутрішніх методів впливу. При написанні статті було використано зокрема поєднання загальнонаукових та практичних методів дослідження. Крім того, застосовано сукупність методів системного аналізу, методи аналізу та синтезу економічної інформації, що дає змогу об'єктивно і всебічно розглянути актуальність даної теми, а також зробити певні узагальнення. Було розглянуто приклади підходів до винагороди персоналу зарубіжними компаніями, а також цінності винагороди для працівників вітчизняних підприємств. З метою вивчення видів та методів винагороди персоналу на вітчизняних підприємствах, нами було розроблено структурну схему диференціації видів винагороди персоналу в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на працівників. Таким чином поставлені завдання вирішені, основна мета досягнута.

Ключові слова: винагорода персоналу, розвиток персоналу, преміювання, матеріальне та нематеріальне стимулювання, мотивація праці, методи винагороди.

Постановка проблеми в загальному вигляді. За сучасних умов, передумовою і обов'язковою складовою успішного функціонування підприємств є впровадження інновацій, шляхом розробки і реалізації нових ідей, проєктів та нововведень. Утримати лідерство на передових позиціях вдається саме тим підприємствам та організаціям, які прагнуть до інновацій та вдало їх реалізують, тим самим вириваючись вперед від своїх конкурентів.

Генератором інноваційних ідей на підприємстві є персонал, єдиний із усіх чинників виробництва, що має творчу складову. У зв'язку з цим важливим є вміння керівництва підприємства сприяти розкриттю творчих здібностей працівників, зокрема шляхом ефективної мотивації їхньої діяльності. З іншого боку, мотивація працівників також має сприяти швидкому впровадженню на підприємстві наданих інноваційних пропозицій. Тобто мотивація має передбачати використання керівництвом певних стимулів, які б, з одного боку, спонукали працівників до подання інноваційних пропозицій, а з іншого – до їх швидкого впровадження. Вказане свідчить про необхідність дослідження основних стимулів, за допомогою яких керівництво може мотивувати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності, що і визначає актуальність обраної проблеми [4].

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питання способів винагороди персоналу, а також його мотивації до успішної діяльності розглядають такі українські та російські дослідники, як В. Карпенко, Н. Краснокутська, О. Ламанов, О. Ларичева, А. Прихач, Н. Терехова та інші. Водночас вважається доцільним дослідження складових комплексної системи винагородження, яка б спонукала працівників підприємства до підвищення їхньої інноваційної активності.

Мета статті полягає у дослідженні основних видів винагороди персоналу, які керівництво підприємства може використовувати з метою мотивації працівників та їх стимулювання праці.

Виклад основного матеріалу. Як показує практика, на сучасних підприємствах все більшого поширення набуває застосування різноманітних стимулів, тобто інструментів впливу на персонал, які спонукають його до більш продуктивної праці та прагнення до реалізації себе, як цінного співробітника. Оскільки основним чинником, котрий допомагає організаціям займати лідерські позиції у час значної конкуренції на ринках товарів та послуг, є інновації, то кожна організація, з метою стимулювання роботи над інноваційними проєктами, приділяє увагу стимулюванню не лише наукових працівників, а й інших співробітників, які залучені до цього процесу.

Одним із найважливіших стимулів є винагорода, що може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. При цьому основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різного роду доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах [6].

Оплата праці більшості працівників, залучених в інноваційну діяльність, здійснюється за годинною формою, тобто вони отримують фіксовану заробітну плату за кількість годин, які вони мають відпрацювати впродовж певного періоду. Керівництво організації, з метою стимулювання, може здійснювати періодичне збільшення розміру заробітної плати. Проте як вважає Фредерік Герцберг, підвищення заробітної плати з метою покращення ефективності діяльності відноситься до гігієнічних умов праці та стає для персоналу надієм уже за два місяці, оскільки працює ефект звикання до доходу [1]. При цьому відбувається зниження мотивації працівників.

Як правило, фіксований розмір заробітної плати забезпечує найменше стимулювання працівників до ефективнішої роботи, оскільки працівники знають, що їм регулярно платитимуть фіксовану заробітну плату, незалежно від рівня їхніх зусиль.

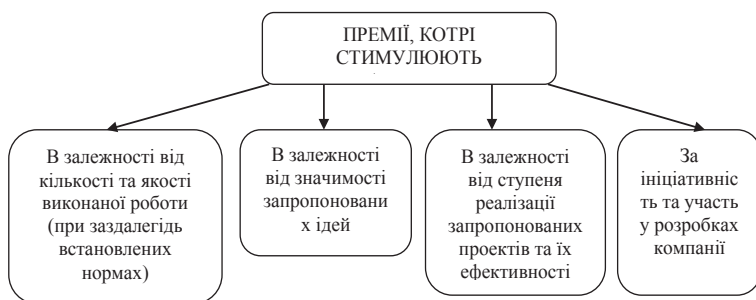


Рис. 1. Приклади премій, що стимулюють працівників

Джерело: створено авторами

Хоча можуть бути деякі вирахування за прогули, погані результати виконання роботи, розмір заробітної плати за погодинною формою переважно гарантує більш-менш прийнятний рівень виконання конкретної роботи. Але це відноситься до негативної мотивації, котра може використовуватись для виховання дисципліни, але не для більшої активності працівників.

Альтернативою традиційній системі оплати праці є оплата праці відповідно до кваліфікації, за якої рівень заробітної плати залежить від кількості опанованих спеціальностей, тобто від кількості видів робіт, які може виконувати даний працівник [2]. Тобто працівники організації мають можливість підвищити свою заробітну плату, опанувавши кілька спеціальностей, котрі мають тією чи іншою мірою використовуватися в роботі.

Оплата праці відповідно до кваліфікації спонукає працівників до опанування більшої кількості спеціальностей, що дає їм можливість розширити трудові навички й здобути нові знання. За такої форми оплати праці керівництво може певним чином задовольнити потреби працівників у професійному та службовому зростанні за відсутності в організації широких можливостей для надання «вищих» у службовій ієрархії посад. Окрім цього, полегшується спілкування працівників у масштабі всієї організації, оскільки люди краще розуміють те, чим займаються їхні колеги з інших підрозділів.

Але є і недоліки такої системи оплати праці. По-перше, на вивчення додаткових спеціальностей потрібен час. По-друге, люди, які опановують більше спеціальностей з метою отримання вищої заробітної плати, відчують високе напруження. А по-третє, іноді виникають проблеми з визначенням грошової цінності кожної трудової навички працівників. Загалом, керівництво організації повинно надавати всі необхідні умови для опанування нових спеціальностей, а порядок оплати праці відповідно до кваліфікації має бути прозорим і зрозумілим для працівників.

Ще одною традиційною формою спеціальної грошової винагороди працівників є преміювання. Проте не всі види премій справляють однаковий стимулюючий вплив. Досить часто на підприємстві має місце ситуація, коли працівники отримують гарантовані, тобто планові премії, виплата яких здійснюється регулярно і розмір яких зазвичай фіксований (тобто не пов'язується з індивідуальними показниками діяльності працівників). Такий вид премії не стимулює працівників до досягнення кращих результатів, оскільки сприймається ними не як бонус за ефективну

роботу, а як невід'ємна частина, наприклад, щоквартального доходу [5].

Також на багатьох підприємствах здійснюється виплата так званих «премій-призів», відмітною рисою яких є несподіваний характер. Вважається, що використання такої винагороди має не лише підвищити лояльність працівників, а й мотивувати їх на активну роботу впродовж наступного періоду. Однак підвищення ефективності роботи, як правило, не відбувається. Щоби преміювання дало результати, кожен працівник має чітко розуміти, за що він отримав премію та виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. У протилежному випадку преміювання сприймається персоналом як елемент лотереї й не призводить до очікуваного керівництвом підвищення мотивації [3]. Таким чином, стимулюючий характер будуть носити ті премії, виплата та розмір яких залежить від досягнутих індивідуальних показників діяльності працівників. Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, справляє виплата премій, поданих на рисунку 1.

Маючи на меті прискорення роботи над інноваційними проєктами керівництво багатьох підприємств вважає за доцільне не обмежуватись стимулюванням лише наукових працівників і конструкторів, а поширювати стимулюючі заходи на всіх співробітників. Варто зауважити, що це є доцільним, оскільки чим більше пропозицій, тим більшою є ймовірність одержати посправжньому ефективну ідею.

Наприклад, японські компанії взяли за правило збирати пропозиції своїх співробітників щодо можливостей удосконалення їхньої діяльності, винагороджуючи тих, хто такі пропозиції вносить. На заводі компанії Nissan Motor заохочують всіх, хто пропонує яку-небудь ідею, без винятку, але, щоправда, розмір винагороди залежить від цінності ідеї. У середньому японські працівники надають своїм компаніям по 24 пропозиції на рік – у десять разів більше, ніж працівники у Сполучених Штатах [4].

Останнім часом спостерігається тенденція застосування багатьма компаніями такої системи стимулювання працівників, як участь у прибутках. Ця система передбачає розподіл між працівниками частини отриманого компанією прибутку, що спрямовується на виплату персоналу за досягнуті результати роботи підприємства загалом. Тобто участь у прибутках передбачає надання працівникам грошової винагороди, що базується на результатах діяльності всього підприємства, і не враховує їхню індивідуальну продуктивність. Відповідно до цього працівники отримують річні бонуси, розмір яких визначається за певною «формулою», в якій головною змінною є обсяг прибутку підприємства, що спрямовується на виплату персоналу [7].

Цей вид винагороди є достатньо ефективним з тієї точки зору, що він об'єднує рядових працівників і керівництво навколо спільної мети – досягти більшого обсягу прибутку підприємства, що, зокрема, є можливим завдяки впровадженню інновацій. Таким чином система участі у прибутках спонукає працівників до активізації власної, у тому числі

інноваційної, діяльності. Оскільки обсяг прибутку підприємства залежить не лише від внутрішніх, а й від зовнішніх чинників його діяльності, розмір винагороди кожного працівника за такої системи з року в рік може суттєво різнитися.

Інструментом спонукання до ефективної діяльності робочої групи загалом (наприклад, творчого колективу) є система участі в доходах, згідно з якою здійснюється виплата (у разі досягнення групою встановлених цілей) певної грошової винагороди, яка потім буде розподілена поміж членами цієї робочої групи [6]. За такої системи розмір винагороди кожного працівника залежить від результатів роботи всієї команди, а отже, від внеску кожного з них, що, в свою чергу, заохочує залучення працівників у процес спільної праці, сприяє встановленню ефективних комунікацій, спонукає членів робочої групи не шкодувати зусиль на допомогу своїм колегам, стимулює координацію їхньої діяльності та роботу в командах.

Беручи до уваги закордонний досвід, варто відзначити, що в іноземних компаніях певного поширення набуло використання такого виду винагороди працівників, як преміювання акціями. Така винагорода може виступати дієвим інструментом спонукання більшості працівників компанії, оскільки, по-перше, їм як власникам корпоративних прав частина розподіленого прибутку виплачується у вигляді дивідендів за акціями. По-друге, в такий спосіб працівники залучаються до співволодіння й участі в управлінні компанією. Тобто через участь працівників у власності забезпечується більша зацікавленість їх

у поліпшенні кінцевих фінансових результатів діяльності компанії загалом, зокрема шляхом активізації інноваційної діяльності. При цьому працівникам необхідно надавати право продажу або переуступки отриманих акцій [8]. Опіраючись на досвід вітчизняних підприємств грошова винагорода залишається значним стимулом для більшості працівників. Проте її застосування керівництвом підприємства може бути ускладнене тим, що при переході до вищого рівня доходу спрацьовує ефект заміщення: працівник починає скорочувати пропозицію своєї робочої сили – готовність працювати більше при підвищенні оплати праці в нього знижується [1]. Оскільки середній рівень заробітної плати в Україні залишає бажати кращого, матеріальне стимулювання і раціональний розрахунок винагороди персоналу потребує особливої уваги. Можемо простежити динаміку середньомісячної заробітної плати в розрізі областей України за поточний (починаючи з січня) 2015 рік (табл. 1.1).

Але як керівництво організацій не прагнуло б позбутися залежності від матеріального стимулювання працівників, все одно матеріальний чинник відіграє основну роль при стимулюванні більшості працівників. Гроші суттєво впливають на можливість певного задоволення потреб вищого рівня, тобто окрім засобу задоволення потреб нижчого рівня вони відіграють ще й роль певного символу, оскільки можуть забезпечувати людині владу, статус і бути мірилом успіху.

Але багато людей, особливо творчої діяльності, працюють не лише заради отримання грошо-

Таблиця 1.1

Середньомісячна заробітна плата по регіонах України за 2015 рік

	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень
Україна	3455	3633	3863	3998	4042	4299	4390	4205	4343
Винницька	2732	2825	3002	3237	3387	3500	3557	3358	3565
Волинська	2652	2722	2953	3012	3160	3470	3523	3244	3405
Дніпропетровська	3735	3821	4196	4248	4227	4381	4640	4547	4566
Донецька	4359	4322	4462	5043	4952	5094	5460	5073	5557
Житомирська	2643	2747	2926	3005	3150	3460	3419	3217	3348
Закарпатська	2652	2807	3045	3010	3198	3593	3534	3318	3508
Запорізька	3441	3519	3942	3946	4055	4324	4460	4284	4391
Івано-Франківська	2816	2912	3100	3152	3317	3623	3523	3411	3609
Київська	3381	3511	3725	3899	4014	4339	4291	4209	4260
Кіровоградська	2687	2730	2915	3015	3128	3357	3477	3297	3455
Луганська	2990	2995	3149	3310	3206	3380	3620	3520	3735
Львівська	2905	3112	3273	3395	3591	3782	3823	3660	3843
Миколаївська	3326	3436	3669	3736	3759	4177	4264	3914	4026
Одеська	3250	3261	3550	3570	3753	4013	4084	3894	3953
Полтавська	3085	3175	3457	3479	3741	3860	3943	3848	3967
Рівненська	2898	2997	3409	3278	3450	3734	3732	3548	3596
Сумська	2841	2880	3041	3208	3400	3550	3622	3557	3576
Тернопільська	2403	2547	2694	2739	2900	3193	3111	2963	3033
Харківська	3021	3145	3357	3442	3548	3795	3856	3742	3890
Херсонська	2536	2556	2749	2850	2976	3246	3337	3175	3220
Хмельницька	2737	2834	3196	3104	3224	3502	3481	3329	3440
Черкаська	2742	2816	2981	3178	3431	3476	3501	3308	3467
Чернівецька	2479	2570	2741	2778	2894	3248	3152	2971	3087
Чернігівська	2640	2904	2974	3088	3209	3452	3423	3345	3471
Київ	5385	6099	6316	6656	6331	6779	6900	6609	6770

Джерело: Фінансовий портал МІНФІН (без урахування окупованих територій) [11]

вої винагороди. Суттєве значення для більшості з них має не грошова (нематеріальна) винагорода.

З метою нематеріального стимулювання працівників до активізації своєї участі в інноваційній діяльності на багатьох підприємствах здійснюють періодичне визначення кращих працівників різних спеціальностей за їх внеском у здійснення інноваційної діяльності в організації. Таким працівникам присуджується відповідне звання кращого працівника, публічно вручаються різні заохочувальні нагороди, зокрема грамоти, значки, подарунки, пільгові путівки на відпочинок, право користуватися впродовж певного періоду службовим автомобілем тощо. Хоча нерідко вказані негрошові види заохочувальних нагород найкращих працівників доповнюються і грошовою винагородою.

Наприклад, у штаб-квартирі корпорації «ЗМ» від 1977 року організують «преміальні обіди» для новаторів. Вище керівництво на них вручає спеціальні нагороди – «Карлтон-нагороду» за значний внесок у розвиток технічного потенціалу фірми або «нагородистворення» – додаткові гранти зі спеціальних фондів [6].

Окрім індивідуальних також широко поширені колективні нагороди, зокрема нагороди кращих структурних підрозділів організації за їх внесок у здійснення інноваційної діяльності. Так, компанія «Мацусіта» організує різноманітні конкурси, наприклад, на кращу пропозицію місяця. Як правило, на підприємстві кожного місяця підбивають підсумки конкурсу. Підрозділ, який подав найбільшу кількість пропозицій або найкращу пропозицію, отримує приз. Перебіг конкурсу відображається на електронному табло, розташованому на видному місці [7].

Опираючись на вищезазначене, можемо чітко виділити для себе 2 види винагороди персоналу, провівши аналогію з матеріальним та нематеріальним стимулюванням. Зобразимо це схематично (рис. 2).

Розглянуті види грошової та не грошової винагороди є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства, яка має доповнюватися внутрішньою винагородою (рис. 2). В свою чергу, можемо спостерігати на схемі, що зовнішня та внутрішня винагорода є складовими комплексної системи винагородження працівників в організації.

Висновки. Розглянувши способи, види та методи винагороди персоналу можна дійти висновку, що формування ефективної системи винагородження працівників може здійснюватися лише шляхом поєднання грошової та не грошової винагороди, а отже комбінації матеріальної і нематеріальної мотивації працівників на підприємстві. Якщо грошовий аспект апіорі являється зрозумілим, то нематеріальний аспект потребує детального вивчення на більш високих рівнях управління персоналом, таких як психологічний та соціальний. Варто враховувати внутрішню винагороду, котру працівникові дає сама робота, яку він виконує, тобто вона пов'язана з характером і змістом самої роботи, для чого безумовно повинні бути створені належні умови праці. Внутрішня винагорода є цінною сама по собі, тому вона повинна бути обов'язково врахована при виборі методів винагороди працівників.

Таким чином, оскільки винагорода є одним з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності, вона матиме більш дієвий стимулюючий вплив на працівників, коли її надання та розмір залежатимуть від отриманих індивідуальних результатів діяльності.

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що всі види винагороди не будуть дієвими без застосування їх у комплексі. З метою підвищення мотивації працівників керівництво організації має пропонувати їм не лише зовнішню винагороду, а й створювати умови для отримання ними внутрішньої винагороди. Тому для ефективного функціонування організацій та системи управління персоналом окремо, організації повинні створити власну, комплексну систему винагороди працівників, в залежності від сфери діяльності компанії та окремих, індивідуальних характеристик персоналу. Саме використання різних видів зовнішньої та внутрішньої винагороди у комплексі дозволить керівництву організації підвищити інноваційну активність працівників та стимулювати їх до ефективної праці.

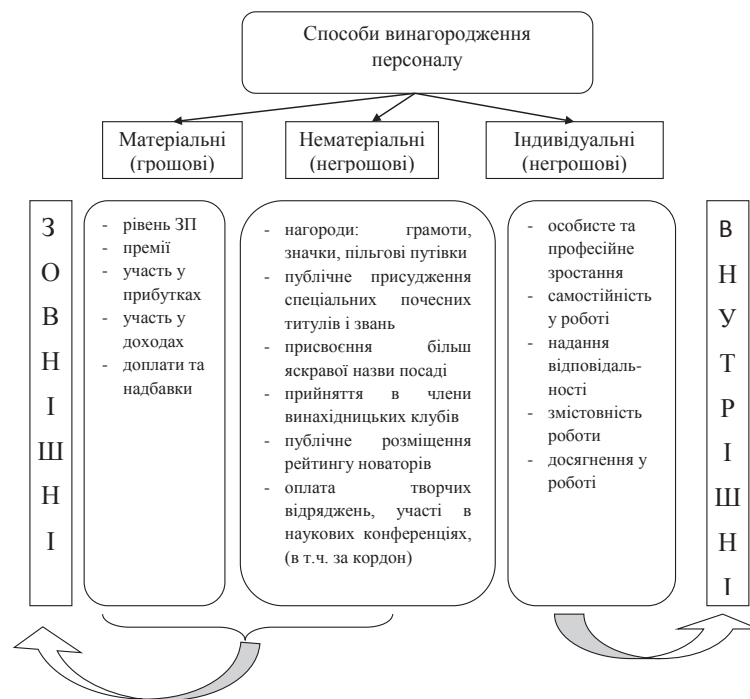


Рис. 2. Види винагороди персоналу

Джерело: створено авторами

Список літератури:

1. Дандон Э. Организационная инновация / Элейн Дандон [Електронний ресурс] // Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоды – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm096.html>

2. Десслер Гари. Управление персоналом / Гари Десслер [Пер. с англ. В. И. Самокина]. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – 432 с.
3. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Елена Данилова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_mistakes.shtml
4. Гончаров В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В. Гончаров. – М.: МП «Сувенир», 2013. – 488 с.
5. Губенко А. В. Значения трудового потенциала для економічного розвитку підприємства / А. В. Губенко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – Ч. 1. – 2006. – С. 78-80.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
7. Катанова Л. А. Мотиваційний процес в управленні персоналом / Л. А. Катанова // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 1(19). – С. 118-127.
8. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе А. Ламанов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chelt.ru/2003/2-03/lamanov-2-03.html>
9. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2010. – 448 с.
10. Роббинз С. П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 448 с.
11. Фінансовий портал МІНФІН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/average/>
12. Шнигова А. Кругоом, марш! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nsk.erabota.ru/blogs/articles/5470/>

Бабенко А.Г., Луценко И.А.

Университет таможенного дела и финансов

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

В работе рассмотрены важность и значение системы вознаграждения персонала в организациях, определены теоретические основы данной системы, а также актуальные способы вознаграждения персонала в современных организациях. Предмет исследования виды систем вознаграждения персонала в организации. Целью исследования было рассмотреть теоретические основы системы вознаграждения персонала на современных предприятиях, проанализировать существующие традиционные и инновационные способы вознаграждения персонала, а также на основе проведенных исследований построить структурную схему видов вознаграждения персонала в зависимости от внешних и внутренних методов воздействия. При написании статьи были использованы в частности сочетание общенаучных и практических методов исследования. Кроме того, применена совокупность методов системного анализа, методы анализа и синтеза экономической информации, что позволяет объективно и всесторонне рассмотреть актуальность данной темы, а также сделать определенные обобщения. Были рассмотрены примеры подходов к вознаграждению персонала зарубежными компаниями, а также ценности вознаграждения для работников отечественных предприятий. С целью изучения видов и методов вознаграждения персонала на отечественных предприятиях, нами был разработан структурную схему дифференциации видов вознаграждения персонала в зависимости от внешних и внутренних факторов влияния на работников. Таким образом поставленные задачи решены, основная цель достигнута.

Ключевые слова: вознаграждение персонала, развитие персонала, премирования, материальное и нематериальное стимулирование, мотивация труда, методы вознаграждения.

Babenko A.G., Lutsenko I.A.

University of Customs and Finance

BACKGROUND OF EFFECTIVE STAFF'S CHOICE AWARDS AT MODERN ENTERPRISES

Summary

This article examines the importance and value of the system of remuneration of the staff in the organizations defined the theoretical foundations of this system, and actual current methods of remuneration of the staff in modern organizations. The subject of the research is the types of remuneration of the staff in the organization. The aim of the study was to examine the theoretical foundations of the remuneration of the staff in modern enterprises, analyzed the existing traditional and innovative ways of rewarding the staff, and also on the basis of the research to build the block diagram of the types of the remuneration of personnel depending on the external and internal methods of influence. In this article we used the combination of scientific and practical methods. After that, it was used the combination of methods applied systems analysis, methods of analysis and synthesis of economic information, that to give you the opportunity to objectively and comprehensively consider the relevance of the topic and make some generalizations. It was reviewed the examples of approaches to reward the staff by foreign companies, and the values of remuneration for employees of domestic enterprises. To study the types and methods of remuneration for the employees at domestic enterprises. We have developed the block diagram differentiation of the remuneration's types of the personnel in depending of the external and internal factors which impact to the workers. Thus tasks are solved, the main goal achieved.

Keywords: compensation, staff development, bonuses, tangible and intangible incentives, motivation, methods of remuneration.