

УДК 331.215

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Бондаревська К.В., Суха М.І.

Університет митної справи та фінансів

У статті висвітлено актуальні питання системи винагородження персоналу, наведено засади та вимоги щодо її формування. Виявлено проблеми ефективності функціонування системи винагородження персоналу у сучасних умовах. Здійснено аналіз зарубіжного досвіду винагороди працівникам. У результаті дослідження було визначено особливості формування сучасних системи винагородження персоналу, а також розроблено рекомендації щодо їх удосконалення. Актуальність дослідження полягає у тому, що в сучасних умовах спостерігається недостатньо справедливе та належне винагородження працівників підприємств. В свою чергу винагородження працівників займає важливе місце у житті як працівників, так і підприємства у цілому.

Ключові слова: система винагородження, винагорода, персонал, мотивація, заробітна плата, преміювання, моніторинг.

Постановка проблеми. У сучасних умовах висококваліфіковані працівники відіграють важливу роль в успішній роботі підприємства. Тому і винагорода за їх працю повинна бути на високому рівні. Проте на деяких підприємствах практично відсутня досконало сформована система винагородження працівників, що має вагомий вплив на персонал та його працю. Для кожного підприємства в сучасних умовах важливого значення набуває побудова ефективної системи винагородження персоналу. Системи винагородження персоналу дають поштовх до раціонального використання робочої сили, її розвитку та ефективного управління. Винагорода за виконану роботу працівникам відіграє важливу роль при наборі та відборі працівників до організації, при використанні персоналу певної кваліфікації з відповідними навичками, а також збереженні високваліфікованих працівників. Належне винагородження персоналу за виконану ним роботу у достатній мірі мотивує персонал працювати краще та дає змогу керівництву організації прогнозувати досягнення більш високих результатів праці, що в цілому підвищить показники діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням винагороди, оплати праці та мотивації присвячено багато праць. Теоретичними дослідженнями даних питань займалися такі вчені, як: Г.Н. Аппакова, Л.М. Гасюк, Е.С. Гейер, В.М. Ільченко, А.В. Коваленко, А. Колот, А.В. Лебедева, В.М. Черкашина, О.О. Чернушкіна, Ю.В. Штик та інші. Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації та систем винагород зробили Ф. Герцберг, Д. Браун, Дж. Голд, Е. Лоулер, Л. Портер та інші. Однак не всі аспекти даного питання досліджено у достатній мірі, що і зумовлює необхідність подальшого вивчення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних умовах, в умовах нестабільної економічної ситуації та зростання цін на життя, системи винагородження персоналу на підприємствах потребують постійного вивчення та удосконалення, в результаті чого буде відбуватися зменшення негативних наслідків для життя працівників та функціонування підприємства у цілому.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні особливостей формування сучасних системи ви-

нагородження персоналу, а також розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Винагорода за результати праці на підприємстві впливає на ефективність діяльності робітників, їх поведінку та навички праці, що слугує як підвищенням, так і зниженням рівня заробітної плати та рівня визнання.

Саме тому вдале формування системи винагородження працівників спонукатиме до більш ефективної роботи, зацікавлення персоналу працею та до високих економічних показників самого підприємства. Винагородження персоналу існує як у грошовій, так і в негрошовій формі. Актуальною є грошова форма, що виражається у заробітній платі, преміях, доплатах та надбавках.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [8].

Існує дві форми заробітної плати (винагородження персоналу), – погодинна та відрядна, які містять низку систем для різних організаційно-технічних умов праці. Отже, заробітна плата є грошовою винагородою, яка виплачується власником працівнику за працю у встановленому сторонами трудового договору розмірі і в межах, визначених законодавством, колективним і трудовим договорами. Також не менш важливим видом грошових винагород працівників та стимулом до ефективної праці є преміювання. Преміювання може виплачуватися за основні результати господарської діяльності, а також за виконання окремих важливих для підприємства показників роботи. Тому зазначимо, що система винагородження персоналу – це сукупність засад, на підставі яких визначають форми, розміри і структуру винагородження, а також процедури їх планування, нарахування та виплати.

Формування системи винагородження працівників є важливим складовим елементом управління трудовим потенціалом підприємства. Для ефективної системи винагородження необхідно обрати відповідні методи, стратегію та дотримуватись вимог щодо створення системи винагородження. Також формування системи винагородження персоналу необхідно створювати на відповідних засадах.

У роботі Ільченко В. М. та Черкашиної В. М. «Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу» вказані засади, що мають сприяти стратегічним змінам в організації, проте деякі з них, на нашу думку, повинні бути враховані при формуванні будь-якої системи винагородження, наприклад: система винагорода має бути чесною; чіткий зв'язок результатів запровадження стратегічних змін з комплексом різноманітних винагород; цілі, яких повинні досягати кожний індивід, мають бути пов'язані з показниками, на які він може особисто вплинути; визначення місця виконавця в організації [5, с. 146].

Наведені засади відіграють велику роль при формуванні, кожна має вагомий вплив та займає важливе місце в системі винагородження.

Автор роботи «Визначення мотивації в управлінні: теоретичні підходи» Гасюк Л. М. вказує, що для того, щоб система стимулюючого винагородження була ефективною, необхідно виконувати дві основні вимоги: проведення періодичної оцінки робіт; справедлива оцінка [1, с. 222].

У роботі «Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства», автор якої Зеленько Г. І., наголошується на наступних вимогах:

- об'єктивність: розмір винагорода працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату як найшвидше (якщо не у формі прямої винагорода, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагорода);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливність: правила визначення винагорода мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [4, с. 68].

Автор Лебедева А. В. у своїй роботі під назвою «Формування системи мотивації праці на підприємстві», також наголошує на певних вимогах, на яких повинна базуватися система мотивації персоналу, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети,
- можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [7, с. 128-129].

Проаналізувавши роботи науковців, зазначимо, що вказані вимоги у різних авторів схо-

жі у тому, що розмір винагорода повинен мати об'єктивну оцінку щодо результатів та внеску працівника, винагорода повинна відповідати рівню кваліфікації та навичкам, система винагородження повинна бути прозорою для всіх працівників. Проте існує певна відмінність, зокрема: винагорода має набувати для працівника більшого значення, своєчасно виплачуватися, створювати умови для захисту працівника та надання можливості комунікації між керівником та працівником. Тому для більш ефективного результату всі вимоги необхідно об'єднувати та дотримуватися їх при формуванні системи винагородження персоналу, що дозволить в достатній мірі задовольнити працівників підприємства. Наведені засади та вимоги вказують на узгодженість, справедливість, об'єктивність та прозорість встановлення винагорода працівникам.

Хоча, наведені правила є важливими, проте керівництво деяких підприємств їх ігнорує. Оскільки система винагородження персоналу формується у більшій мірі з точки зору зручності для керівництва, нажалю, працівники отримують заробітну плату, не відповідну своїм здібностям, навичкам, кваліфікації, важкості та шкідливості роботи. Тому нехтування правилами та вимогами щодо формування винагородження і є важливою проблемою на сьогодні. Під впливом змін сьогодення виникає розбіжність між реаліями життя та розміром заробітної плати. Структурні зміни в економіці країни впливають на зростання цін, а винагорода за працю залишається незмінною. Таким чином, у динамічних умовах сучасності система винагородження персоналу не переглядається, що негативно впливає на рівень життя працівників.

Отже, основними проблемами, що виникають при формуванні системи винагородження персоналу, є:

- відсутність залежності між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- рівень заробітної плати і можливість задоволення основних потреб працівників не відповідній;
- несвоєчасність виплати винагородження;
- недостатньо справедливий розподіл та призначення винагорода.

Згідно з даними, що були отримані в результаті опитування, проведеного Дослідницьким центром Міжнародного кадрового порталу, в травні 2015 року, більшість працівників бажають перейти на більш оплачувану й більш перспективну посаду, половина офісних працівників час від часу думають про звільнення, 42% працівників рішуче налаштовані змінити роботу і ще 8% – звільнилися. Серед головних причин звільнення – проблеми з оплатою праці: низькі зарплати, заборгованість із виплати заробітної плати з боку роботодавця, а також відсутність перспектив підвищення окладів. Про це заявили приблизно троє з п'яти опитаних. В опитуванні взяли участь 1464 респонденти із різних регіонів України [9]. Отже, 878 осіб із опитаних, незадоволені винагородою за виконувану ними працю.

Згідно з даними Державної Служби статистики України, заборгованість із виплати заробітної плати, станом на грудень 2015 року, по Україні становить 2010,9 млн. грн., що на

356 млн. грн. менше ніж у 2014 р., що становила 2366,9 млн. грн., проте на 991,5 млн. грн. більше ніж у 2013 р., що становила 1019,4 млн. грн. [3]. Отже, в Україні, на сьогодні, спостерігається вагома проблема із виплатою заробітної плати, що спричинено складною економічною та політичною ситуацією в країні.

Проаналізувавши опитування українців щодо задоволеності заробітною платою, можна зробити висновок, що в середньому з 1500 осіб лише 2% задоволені заробітною платою, 74% – залишаються незадоволені своїми доходами, та винагорода, яку вони отримують, не зовсім відповідає їхнім знанням, навичкам та отриманій освіті, а 24% – вважають нормальною свою заробітну плату. Матеріальний рівень українців в основному нижче середнього.

У структурі винагород працівникам в Японії виділяють три основні види винагород: основний оклад (базова ставка), встановлюється залежно від освіти, стажу роботи; премії та бонуси у розмірі 10-50%, які виплачуються щомісяця та кожне півріччя; виплати на соціальні потреби, у т. ч. вихідні допомоги на пенсії [2, с. 55].

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає у тому, що, будучи прийнятим одного дня на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію у 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства [6, с. 243]. Отже, в Японії якісно працює система винагородження. З цього слідує, що дана система мотивує молодь краще вчитися для того, щоб надалі мати гідну заробітну плату і бути впевненим у майбутньому. Система «довічного найму» займає особливе місце у житті працівника, яка є важливим елементом мотивації в Японії.

Винагородження на італійських підприємствах значно відрізняється від інших країн. На підприємствах крім тарифної ставки функціонує велика кількість різних видів надбавок, що пов'язані із зростанням цін на життя та надбавки за стаж, регулярно виплачують премії та понад тарифну заробітну плату за рахунок перевиконання норм виробітку. на таких підприємствах система оплати праці має два види: договірна, що включає всі форми оплати праці та не договірна, за допомогою якої устанавлюють відмінність у рівнях заробітної плати працівників залежно від багатьох чинників (складності праці, умов праці, рівня кваліфікації тощо). Система винагородження на італійських підприємствах відрізняється досить ретельним вибором винагороди, що дає відповідний захист і впевненість працівникам підприємства у завтрашньому дні.

У США спостерігається тенденція до індивідуального встановлення винагород. У межах індивідуального підходу щодо винагород виділяються три групи працівників: люди, які мають особливі здібності до праці, володіють інтелектуальною власністю. Їх винагороди визначаються індивідуальним контрактом; працівники творчих спеціальностей, які вміють приймати нестандартні рішення, суттєво впливають на ефективність роботи підприємства; усі інші працівники, з мінімальними творчими функціями, одержують твер-

ду заробітну оплату та премії за перевиконання планів на основі колективного договору [2, с. 53].

На підприємствах США ж застосовують індивідуальний підхід винагороди персоналу, що дозволяє працівникам відчувати приналежність та важливість своєї роботи на підприємстві. Проте це і найлегший спосіб винагороди.

В Україні ж спостерігається мотивація самою заробітною платою, недосконалий соціальний пакет, нерегулярні премії. Звичайно не на всіх підприємствах відсутня система винагородження, деякі підприємства використовують закордонний досвід побудови систем винагородження, та намагаються як найбільше мотивувати працівників.

Як бачимо, в Україні існує достатня проблема неефективного формування системи винагородження персоналу. Для ефективності функціонування системи винагородження персоналу та її удосконалення, необхідно вирішити наведені існуючі проблеми таким чином:

- перегляд заробітної плати та визначення можливості її підвищення;
- періодичне проведення моніторингу системи винагородження персоналу;
- ліквідація невідповідності у рівнях оплати праці працівників однієї кваліфікації, що виконують однаково за складністю та функціональними обов'язками роботу;
- встановлення залежності між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- зіставлення заробітної плати, що отримують працівники, із зростанням вартості життя.

Крім того, з метою формування ефективної системи винагородження персоналу на вітчизняних підприємствах, необхідно впроваджувати зарубіжний досвід, адаптуючи його до сучасних реалій України. Зокрема це стосується досвіду японських підприємств в контексті мотивації молодих працівників до більш якісного навчання. Також, вважаємо за доцільне впровадження італійський досвід, що покращить якість оплати праці працівникам шкідливої та небезпечної сфери діяльності.

Американська система винагородження працівників є актуальною для всіх країн. Доречно застосовувати індивідуальний підхід, що дозволить працівникам відчувати приналежність та важливість своєї роботи на підприємстві. З вирішенням існуючих проблем система винагородження персоналу буде ефективно функціонувати, що позитивно позначиться на задоволеності та мотивації працівників, сприятиме зменшенню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці.

Висновки і пропозиції. Отже, винагородження персоналу є важливим елементом та мотивації в житті працівника, що спонукає його працювати продуктивно та якісно. Система винагородження включає в себе різні види винагород, як матеріальних, так і нематеріальних. Таким чином, при формуванні системи винагородження обов'язково необхідно звертати увагу на ситуацію на ринку праці, правильно розподіляти винагородження для різних категорій персоналу, корегувати розміри та способи винагородження, звертати увагу на особливості внутрішнього середовища підприємства (стратегію, політику управління персоналом тощо). При цьому рівень винагороджен-

ня повинен відповідати очікуванням і запитам працівників з урахуванням систематичності та прозорості системи винагород. Доцільно використовувати зарубіжний досвід винагородження, постійно удосконалюючи та переглядаючи систему

винагороди працівників. При побудові системи винагородження персоналу необхідно звертати увагу на цілі та специфіку діяльності підприємства, діагностувати та досліджувати потреби працівників та значимі для них стимули.

Список літератури:

1. Гасюк Л. М. Визначення мотивації в управлінні: теоретичні підходи / Л. М. Гасюк // Економіка, організація і управління підприємством. – 2012. – № 2 (53). – С. 220-224.
2. Гейер Е. С., Штик Ю. В. Системи винагород працівникам: зарубіжний досвід / Гейер Е. С., Штик Ю. В. // Економіка. – 2015. – № 4. – С. 52-57.
3. Державна Служба Статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/gdn/zvz/zvz2015_u.htm
4. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. // Економічні науки. – 2012. – Том 133. – С. 65-70.
5. Ільченко В. М., Черкашина В. М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу / В. М. Ільченко, М. Д. Черкашина // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 5 (36). – С. 144-147.
6. Колесникова Н., Іскоростенська М., Щелкунов В. Сучасні системи оплати праці персоналу організації / Колесникова Н., Іскоростенська М., Щелкунов В. // Економіка і управління. – 2014. – № 29. – С. 241-251.
7. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Лебедева А. В. // Управління розвитком. – 2014. – № 1 (164). – С. 127-129.
8. Про оплату праці: Закон України станом на 01.01.2015 – Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
9. Соцпортал: «Піти, не можна лишитись: що підштовхує українців шукати нову роботу» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://socportal.info/page/9?s=%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>

Бондаревская К.В., Сухая М.И.

Университет таможенного дела и финансов

ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация

В статье описаны актуальные вопросы системы вознаграждения персонала, представлены принципы и требования относительно ее формирования. Выявлены проблемы эффективности функционирования системы вознаграждения персонала в современных условиях. Выполнено анализ зарубежного опыта вознаграждения работникам. В результате исследования были определены особенности формирования современных систем вознаграждения персонала, а также разработаны рекомендации по их совершенствованию. Актуальность исследования заключается в том, что в современных условиях наблюдается недостаточно справедливое вознаграждение работников предприятий. В свою очередь вознаграждение персонала занимает важное место в жизни как работников, так и предприятия в целом.

Ключевые слова: система вознаграждения, вознаграждение, персонал, мотивация, заработная плата, премирование, мониторинг.

Bondarevskaya K.V., Sukha M.I.

University of Customs and Finance

THE WAYS OF IMPROVEMENT OF THE REMUNERATION SYSTEMS OF EMPLOYEES IN MODERN CONDITIONS

Summary

The actual questions of the remuneration system of personnel are reflected in the article, the principles and requirements for its formation are presented. The problems of efficiency of functioning of the remuneration system in modern conditions are identified. The analysis of foreign experience of reward to the employees is carried out. As the result of research the features of forming of the modern remuneration systems were identified, and the recommendations about its improvement are made. The relevance of research consists in that there is not enough just reward of workers of enterprises in modern terms. In turn the reward of personnel takes important place in life of both workers and enterprise on the whole.

Keywords: remuneration system, reward, personnel, motivation, salary, bonus payment, monitoring.