

Студент 4 курсу

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**РОЗМЕЖУВАННЯ ВИНАГОРОД ПРАЦІВНИКІВ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРАЦІ**

*Анотація. Визначено складові елементи стимулювання праці персоналу на підприємствах у розрізі понять "винагорода", "стимул" та "стимулювання праці". Наведено класифікацію винагород за формою впливу на працівників та за характером потреб, що задовольняються. Сформульовано необхідні умови усвідомлення цілей розробки систем і визначення конкретних показників. Наведено метод формування і розподілу загальноколективного фонду оплати праці на основі коефіцієнта трудової участі.*

*Аннотация. Определены составляющие элементы стимулирования труда персонала на предприятиях в разрезе понятий "вознаграждение", "стимул" и "стимулирование труда". Представлена классификация вознаграждений в зависимости от формы воздействия на работников и характера удовлетворяемых потребностей. Сформулированы необходимые условия осознания целей разработки систем и определения конкретных показателей. Приведен метод формирования и распределения общеколлективного фонда оплаты труда на основе коэффициента трудового участия.*

*Annotation. The components of enterprise staff stimulation in terms of the concepts of "remuneration", "stimulus" and "incentives" are defined. The rewards are classified depending on the form of influence on the workers and the nature of the needs*

-----

*that are satisfied. The necessary conditions for the realization of developing systems goals and identifying the specific indicators are formulated. The method of forming and distributing the company-wide salary budget based on the coefficient of labour participation is presented.*

*Ключові слова: винагорода, компенсація, компенсаційний пакет, стимул, стимулювання праці, коефіцієнт трудової участі.*

При всій різноманітності форм і методів підвищення стимулювання праці персоналу організації проблема вибору оптимальної системи винагороди не втрачає своєї актуальності. Їх ефективність залежить від того, наскільки повно вони враховують характер виробництва, особливості трудових процесів, технологічний рівень виробництва, "вік" і становище підприємства на ринку, жорсткість конкуренції, стадію життєвого циклу продукції, що випускається. Важливо й те, як система сприймається працівниками та чи активно діють профспілки. При всій унікальності кожної організації існують деякі закономірності, врахування яких у практиці побудови систем винагород допомагає забезпечити найбільшу віддачу. І найзагальніша з них пов'язана з еволюцією уявлень про сутність поняття "винагорода". Синк Д. С. відносить до винагороди як грошові виплати, так і умови праці, особливо виділяючи можливості просування по роботі, забезпечення безпеки та інші форми моральних заохочень. Він розрізняє зовнішні та внутрішні види винагород [1, с. 131]. Ю. О. Одегов і П. Журавльов визначають внутрішню і зовнішню винагороду таким чином: "Внутрішню винагороду дає сама робота; це відчуття задоволення від досягнення потрібного результату і самоповаги, свідомість змістовності та значущості виконуваної роботи. Спілкування, яке виникає в процесі роботи, також можна розглядати як внутрішню винагороду. Найбільш простий спосіб її забезпечення – створення відповідних умов праці і точна постановка завдання" [2, с. 145].

На погляд автора, головною умовою отримання працівником внутрішньої винагороди є цікава, змістова робота, хоча важливі й інші умови. Необхідно зауважити, що в силах організації передбачити для працівників не тільки зовнішню, але і внутрішню винагороду. Під зовнішньою винагородою персоналу розуміються всі витрати, які несе роботодавець на підставі трудової угоди. З точки зору цих авторів, винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. І оскільки поняття цінності у людей залежить від особливостей кожної особистості, різна і їх оцінка.

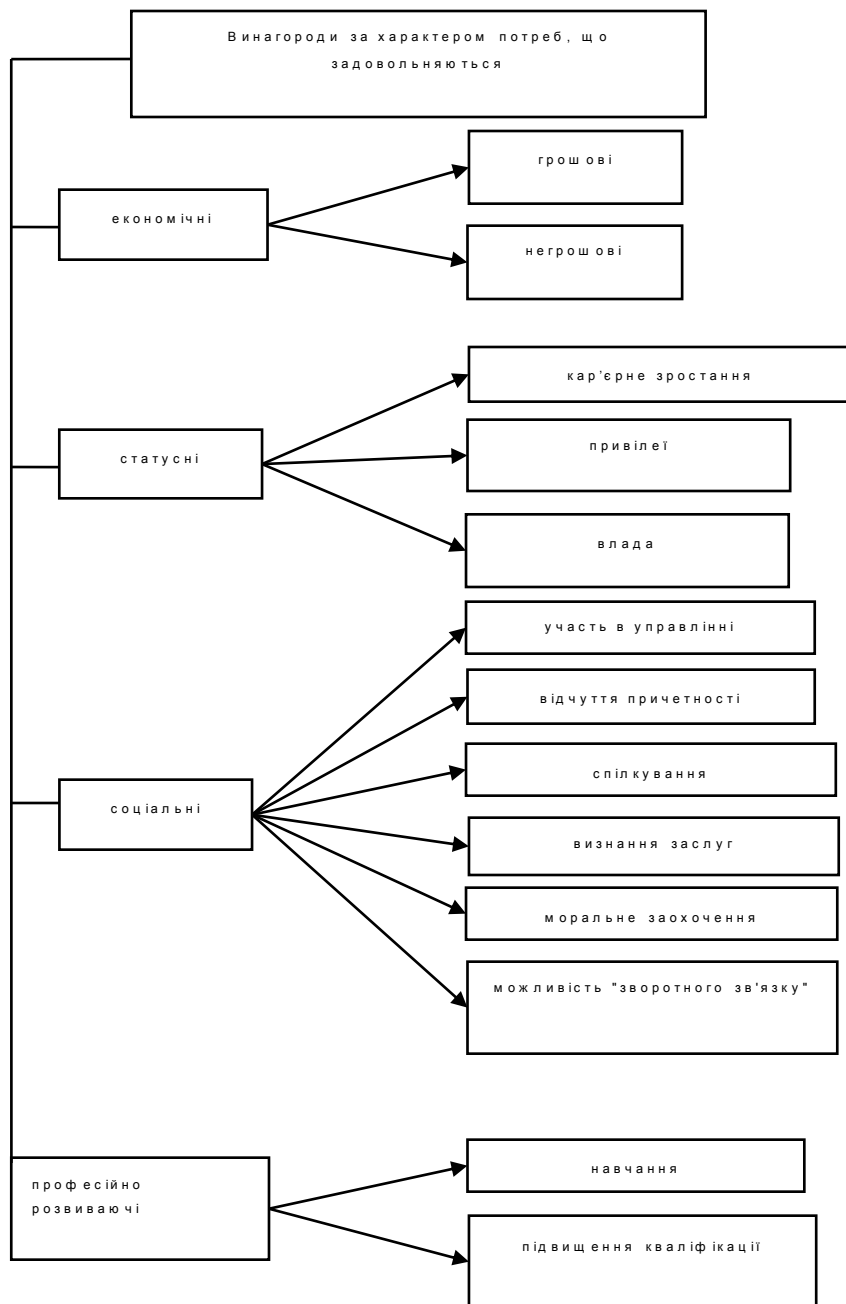
Еволюція понять "винагорода", "компенсація" і "заробіток" призводить до виникнення комплексного показника – компенсаційного пакета. На думку С. Мордовіна, компенсаційний пакет – це матеріальна і нематеріальна винагорода, одержувана співробітником як компенсація за надання організації свого часу, здоров'я і можливості розпоряджатися результатами роботи. Компенсації включають базову оплату, премії, пільги, комісійні, групові винагороди, індивідуальні доплати за знання і компетенцію [3, с. 42].

Виходячи із викладеного, можна зазначити, що компенсація в широкому сенсі слова – це відшкодування працівникові зусиль, витрачених у процесі виконання певного обсягу робіт. Компенсація трудових витрат невіддільна від реалізації відтворювальної функції заробітної плати, тобто функція, що забезпечує відновлення, підтримання та розвиток здатності працівника до праці. Компенсація у вузькому сенсі слова – це відшкодування працівнику додаткових зусиль і витрат, включаючи ті, що пов'язані з несприятливими умовами праці. Саме в такому сенсі цей термін використовується для позначення компенсаційних доплат і надбавок до заробітної плати.

Цікава робота і самотійність у праці є формами спонукання, що сприяють посиленню внутрішньої мотивації. Винагорода – це механізм комплексного застосування інструментальних (зовнішніх щодо процесу праці) стимулів,

своєрідний механізм маніпулювання трудовою поведінкою працівника в інтересах досягнення цілей організації.

Систему зовнішніх винагород можна класифікувати за декількома ознаками. За суттю і формою впливу на працівників застосовуваних стимулів, а також за характером потреб, що задовольняються, їх можна згрупувати таким чином: економічні (грошові і негрошові); статусні (кар'єрне зростання, привілеї, влада); соціальні (участь в управлінні, відчуття причетності, спілкування, визнання заслуг, схвалення, моральне заохочення, можливість "зворотного зв'язку"); професійно розвиваючі (навчання, підвищення кваліфікації); спрямовані на поліпшення умов і охорони праці, забезпечення безпеки працівника; гарантують зайнятість і реалізацію трудових прав. Залежно від об'єкта винагороди вони диференціюються на індивідуальні та групові, за ступенем періодичності – на регулярні й епізодичні, а залежно від широти застосування – на масові та ексклюзивні [3, с. 42]. Дану класифікацію наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Класифікація зовнішніх винагород**

До грошових стимулів відноситься заробітна плата, різного роду премії, доплати і надбавки. Негрошові стимули – це путівки на відпочинок і лікування, умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, забезпечення дитячими установами, надання прав на придбання дефіцитних благ. У своїй основі ці блага включені в систему товарно-грошових відносин, оскільки є товаром для підприємств і організацій, які перераховують за них значні суми грошей. Але для конкретного працівника вони виступають не у грошовій формі або лише частково в

грошовій формі. Ця група матеріальних негрошових стимулів пов'язана з відтворенням робочої сили. Інша група матеріальних негрошових стимулів пов'язана з функціонуванням працівників у виробництві. Це організація праці, санітарно-гігієнічні умови праці. Особливістю цієї групи стимулів є те, що самі по собі вони не завжди безпосередньо збільшують трудову активність, але, впливаючи на вибір того чи іншого місця роботи, відіграють роль каталізатора цієї активності [4, с. 183].

Соціальні стимули пов'язані з потребами працівників у самоствердженні, а також з їх прагненням займати певне суспільне становище, отже, з потребами в певному обсязі влади. Ці стимули виражаються в можливостях брати участь в управлінні виробництвом, працею і колективом, приймати рішення, в перспективах просування соціально-професійними сходами, у можливостях займатися престижними на сьогодні видами праці [5, с. 46].

Моральні стимули (моральне заохочення) є істотною особливістю соціальних спонукальних сил трудової діяльності. Їх зміст визначається всім характером суспільного ладу. Моральні стимули до праці пов'язані з потребами людини у повазі з боку колективу, у визнанні її як працівника, як морально схвалюваної особистості. Моральні стимули проявляються в найрізноманітніших формах. Це усна похвала, винесення подяки, нагородження грамотами, медалями, орденами, розміщення фотографії на дошці пошани (занесення в книгу), присвоєння різних звань, листи подяки сім'ї працівників, формування високої громадської думки з приводу досягнень у праці [4, с. 67]. Соціально-психологічні стимули впливають з тією особливою ролі, яку відіграє спілкування в житті людини. Воно є корінною потребою й умовою нормальної життєдіяльності людини. Трудова діяльність у суспільному виробництві, з одного боку, дає можливість спілкування, а з іншого – самореалізується тільки через спілкування. Для деяких соціальних груп (наприклад, самотні люди, що вийшли на пенсію) спілкування часом стає чи не головним стимулом участі в праці, суспільному виробництві [4, с. 68]. Причетність до справ

колективу, приналежність до нього сприяють задоволенню потреб людини в стабільності і стійкості свого існування. Така характеристика стимулів праці залежить від тих особистих потреб працівників, на задоволення яких вони спрямовані і задоволення яких можливо у сфері праці.

Питання вдосконалення стимулювання праці в даний момент часу є вкрай важливим, оскільки це приводить до підвищення продуктивності праці та отримання значно кращого кінцевого результату діяльності організації (підприємства).

Звернемо увагу на деякі найбільш загальні види стимулювання. Класифікацію наведено на рис. 2.

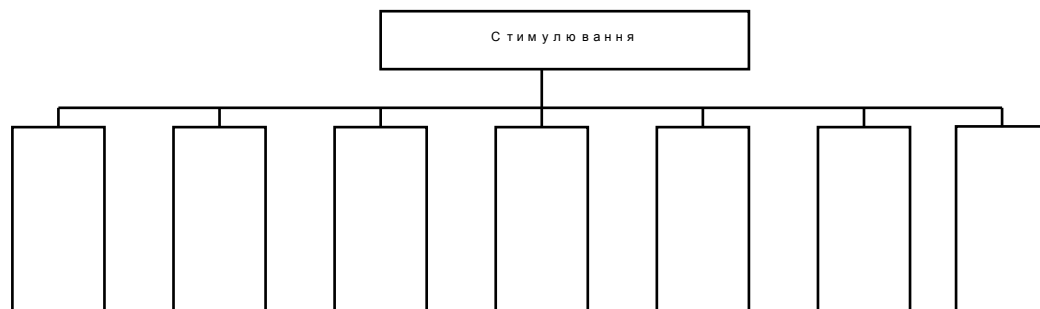


Рис. 2. Види стимулювання

Серед них виділяють:

1. Пропорційне, прогресивне і регресивне стимулювання.

При пропорційному виді стимулювання трудова активність ґрунтується на постійній мірі стимулу, яка спочатку визначена і прийнята як нормальна, яка задовольняє. Про прогресивний вид стимулювання можна говорити, якщо трудова активність ґрунтується на зростаючій мірі стимулу. У разі регресивного стимулювання трудова активність ґрунтується на спадальній мірі стимулу, оскільки в часі відбувається адаптація до самої трудової активності [6, с. 98].

2. Жорстке та ліберальне стимулювання.

Жорстке стимулювання засноване переважно на примусі людини до витрат зусиль. Механізмом примусу є орієнтація на якийсь ціннісний мінімум. Ліберальне стимулювання базується переважно на залученні людини до витрат зусиль. Механізмом залучення є орієнтація людини на якийсь ціннісний максимум [6, с. 100].

### 3. Актуальне і перспективне стимулювання.

Якщо актуальне стимулювання пов'язане зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування, то перспективне спрямоване на задоволення більш глибоких інстинктів власності, влади, соціального просування і стабільності [6, с. 102]. Важлива проблема теорії і практики – це співвідношення стимулювання праці і такого механізму регуляції поведінки людей, як соціальний контроль.

Неодмінною умовою ефективності завжди є чітке усвідомлення цілей розробки систем і визначення конкретних показників, а саме [7, с. 180]:

- досягнення високого рівня індивідуальних і групових показників діяльності;
- стимулювання співробітників до більш продуктивної праці;
- залучення в організацію і збереження кваліфікованого конкурентоспроможного персоналу;
- стимулювання бажаних типів поведінки працівників (орієнтація на професійне зростання, творчість, трудову активність, підвищення дисципліни і відповідальності);
- задоволення потреб працівників і на цій основі виховання почуття лояльності працівників, їх прихильності організації [8, с. 25].

У наш час існує проблема у визначенні величини стимулів для кожного окремого працівника в колективі. Ця проблема пов'язана з різним вкладом зусиль працівників для досягнення спільної мети в роботі.

Великий досвід щодо впровадження колективного підряду на дільницях, у цехах та інших структурних підрозділах був накопичений у 1984 – 1985 рр. у ході експериментів у Новосибірській області. Тоді, зокрема, був запропонований двоступінчатий метод розподілу ФОП підприємства: спочатку між його структурними підрозділами, потім усередині них між окремими працівниками.

Коефіцієнт трудового вкладу підрозділів розраховувався виходячи з базової частки цих підрозділів у загальному ФОП підприємства закріплених за підрозділами показників. Підбору показників, що закріплюються за підрозділами, передувала побудова "дерева цілей" організації (підприємства). Оскільки



генеральні цілі підприємства на певному етапі можуть бути різними (зростання рентабельності виробництва, "захоплення" якогось сегмента ринку тощо), то і завдання, що стоять перед структурними підрозділами, можуть варіювати, відповідно, можуть змінюватися і показники, що характеризують успіхи у вирішенні цих завдань.

Заохочення (покарання) підрозділів будується на основі порівняння фактичних значень показників з їх нормативними або плановими величинами або ж з урахуванням динаміки цих показників. Не втратили актуальності і методи оцінки індивідуального трудового вкладу, що застосовувалися при колективному підряді, і варіанти розрахунку базових коефіцієнтів трудової участі (КТУ). Методи формування й розподілу колективного фонду оплати праці, що розроблялися для промислових підприємств, можуть використовуватися і в інших галузях (у торгівлі або на транспорті). Завдання формування і розподілу загальноколективного ФОП не варто використовувати тоді, коли може бути визначений індивідуальний внесок. Проста погодинна система оплати праці не стимулює якість роботи і зростання товарообігу, з'являється потреба в "прив'язці" індивідуальної зарплати до колективної виручки. Зробити це можна на основі добре зарекомендованого способу встановлення базових (вихідних) значень частки кожного працівника у загальному фонді оплати праці та їх коригування відповідно до фактичних результатів роботи за підсумками місяця. При визначенні базових КТУ доцільно взяти до уваги сформовані значення середньої заробітної плати за окремими професіями [9, с. 30].

Таким чином, займаючи однакові посади й одержуючи однакову винагороду за свою працю (у вигляді заробітної плати), працівники, здебільшого, виконують різний об'єм роботи. У зв'язку з цим у одного працівника, котрий витрачає більше зусиль і відповідальніше ставиться до своїх обов'язків, з'являється розчарування і зникає стимул працювати з більшою віддачею на благо організації. Щоб уникнути такої ситуації, повинне бути чітке розмежування у винагороді співробітників за результатами праці чому, повною мірою, сприяє чітке усвідомлення цілей розробки і визначення

конкретних показників систем стимулювання працівників організації залежно від витрачених зусиль.

*Наук. керівн. Пасько М. І.*

-----

**Література:** 1. Социология труда / под ред. Н. И. Дряхлова, А. Н. Кравченко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 341 с.  
2. Терехова Н. А. К вопросу об оптимизации стимулов к труду / Терехова Н. А. // Человек и труд. – 2006. – № 3. – С. 30–45.  
3. Солдатов А. В. Зарубежный опыт стимулирования труда / Солдатов А. В. // Человек и труд. – 2006. – № 4. – С. 24–32.  
4. Егоршин А. П. Стимулирование трудовой деятельности : учебн. пособ. / Егоршин А. П. – Новгород : НИМБ, 2003. – 325 с.  
5. Дикарева А. А. Социология труда / Дикарева А. А. – М. : Экономика, 2005. – 345 с.  
6. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Комарова Н. // Человек и труд. – 1997. – № 10. – С. 12–15.  
7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Генкин Б. М. – М. : НОРМА, 2001. – 213 с.  
8. Ромашов О. В. Социология труда : учебн. пособ. / Ромашов О. В. – М. : Гардарики, 2003. – 432 с.  
9. Линдигрин В. П. Стимулирование труда в России и за рубежом / Линдигрин В. П. // Управление персоналом. – 2005. – № 9. – С. 25–33.