

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 331.217

СУЧАСНІ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ ПРАЦІВНИКІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Бикова А.Л., Карвасарний В.А.
Університет митної справи та фінансів

У статті висвітлено систему винагороди працівників вітчизняних підприємств. Проаналізовано американський, європейський та японський підходи до побудови системи винагороди працівників. На основі проведеного аналізу підходів до побудови системи винагороди у зарубіжних країнах надано пропозиції щодо її вдосконалення. Запропоновано використання системи винагороди працівникам, яка об'єднує фінансові та нефінансові форми: заробітну плату, соціальні програми (програми підтримки балансу між роботою та життям, визнання за заслуги і виконану роботу, програми розвитку та самореалізації). Реалізація зазначених пропозицій надасть можливість підвищити продуктивність праці, ефективність виробництва, вирішити проблеми соціально-культурного та кваліфікаційного рівнів працівників.

Ключові слова: винагорода персоналу, матеріальна винагорода, нематеріальна винагорода, Process Automation (PA), зарубіжні підходи.

Постановка проблеми. Проблема утримання кваліфікованих фахівців і менеджерів сьогодні як ніколи набуває виключно важливого значення для підприємств. Адже саме люди і їхня зацікавленість в успіху – це той основний актив, який багато в чому визначає ефективність діяльності того чи іншого підприємства. Проте створити на підприємстві «команду № 1» не так просто. І висока заробітна плата, і наявність соціального пакету, як показує практика, часто не дозволяє утримати цінних співробітників. Пошук універсальної моделі винагороди персоналу, яка б могла задовольнити вимоги претендента на посаду та роботодавця в сучасних умовах господарювання й обумовив актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у вирішення проблем винагороди за працю, визначення її сутності в умовах формування ринкових, в останні роки відображений у працях українських науковців: А.М. Колота О.А. Грішнєвої, В.М. Данюка, Н.І. Єсінової, М.В. Семикіна, та ін.

Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації та системи винагороди внесли зарубіжні автори: Д. Браун, Д. Бреттон, Дж. Голд, Ф. Герцберг, М. Мескон, Н. Райан, Л. Портер, Г. Форд, Е. Лоулер та інші. Однак вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду щодо проблем побудови системи винагороди працівників показало, що далеко не всі аспекти цього питання досліджені достатньою мірою, особливо за умов розвитку ринкових відносин.

Метою даної статті є визначення особливостей формування системи винагороди працівників на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду, та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. У практиці діяльності сучасних підприємств України набули поширення різноманітні стимули, тобто важелі або інструменти впливу на людей, які спонукають їх до активізації трудової діяльності.

Одним із найважливіших стимулів є винагорода. Винагорода – це механізм комплексного застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для досягнення цілей підприємства.

Винагорода за працю на рівні організації як форма визнання досягнень персоналу з метою відшкодування його трудових зусиль відповідно до законодавства впливає на поведінку працівників і ефективність їх діяльності через результати праці або навички, які підвищують рівень їх визнання і збільшують рівень заробітної плати [7].

Винагорода за працю на підприємствах та організаціях України має 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 (рис. 1) [7].

Всі види винагород працівника, які надаються організацією за його працю і можуть бути оцінені в грошовому еквіваленті, називають матеріальною винагородою або компенсаційним пакетом.

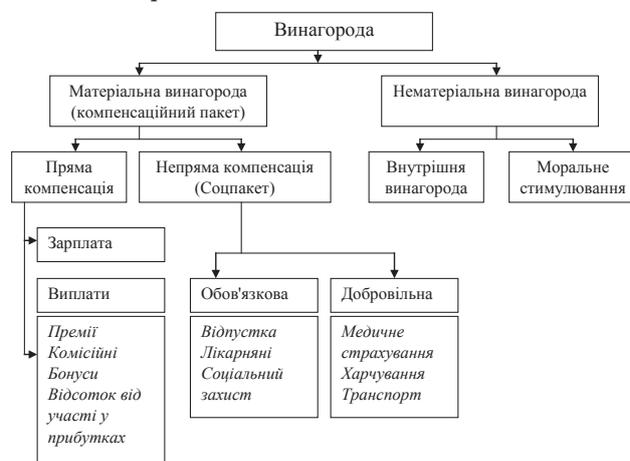


Рис. 1. Структура винагороди персоналу

Джерело: [7]

Матеріальна винагорода (компенсаційний пакет) складається з трьох частин:

- 1) основна заробітна плата і надбавки;
- 2) додаткові виплати;
- 3) соціальні виплати або пільги.

Зарплата з надбавками і додаткові виплати складають пряму матеріальну компенсацію, яка є головною частиною компенсаційного пакету. Соціальні виплати, або соціальний пакет складають непряму матеріальну компенсацію.

Значення компенсаційного пакета для працівника не вичерпується тільки компенсацією тих витрат часу, енергії, зусиль, інтелектуальних і творчих здібностей, які він доклав для досягнення певного виробничого результату. Гроші можуть виступати як мірило самооцінки і професійної самореалізації. Адекватна за уявленням працівника компенсація може покращити загальні результати його роботи і стати могутнім поштовхом до трудової мотивації. Низька компенсація руйнує впевненість працівника у собі, знижує його самооцінку та ініціативу.

В даний час умови формування і розмір компенсаційного пакета для різних категорій працівників це виключне право організації, яке реалізується в процесі переговорів між роботодавцем і працівником, або роботодавцем і профспілковим чи іншим уповноваженим для цього органом і фіксується в колективному договорі.

Нематеріальна винагорода – це внутрішнє задоволення працівника від процесу і результату роботи і ті нематеріальні стимули, які застосовує організація по відношенню до своїх працівників для підвищення їх задоволення від роботи.

До нематеріальних стимулів відносяться такі заохочення: просування по кар'єрі; подяки; грамоти; спеціальні звання; навчання; підвищення кваліфікації; оплата комунікацій; обіди; путівки тощо.

Безперечно, керівництво підприємств має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Це підтверджує дослідження, викладене у праці К. Гурової. Соціологи шляхом анкетування визначали ступінь важливості для працівників різних стимулів до праці. За ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким чином (табл. 1) [3; 4].

В Україні прийнято вважати, що найкраща нагорода за працю – гроші, зокрема отримання гарантованої заробітної плати. Тому керівництво підприємств зосереджує свою увагу на матеріальній мотивації праці. Проте, кращі західні менеджери з управління персоналом відводять значну роль нематеріальним способам мотивації.

Зважаючи на стан економіки України, нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства діють в умовах обмежених ресурсів. Тому головна мета менеджерів не лише втримати цінні кадри при поточному стані заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу.

З метою вдосконалення діючої системи винагороди сучасним підприємствам слід звернутися до світового досвіду, де мотиваційні аспекти управління персоналом компаній і фірм набули великого значення та можуть бути з успіхом перенесені на українські підприємства.

Таблиця 1

Ставлення працівників до різних методів винагороди

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безкоштовне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
Всього		100

Джерело: [3; 4]

В даний час привертають увагу моделі винагороди японських, американських, а також західноєвропейських підприємств. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та оригінальні підходи до мотивації персоналу. Грошова винагорода на заході називається «Pay for performance», що в перекладі означає «плата за виконання». В європейських компаніях застосовують декілька систем оплати праці, які є ефективними:

– комісійні (працівник отримує відсоток від угод, що уклалися, з клієнтами, іноді така форма поєднується з постійним окладом);

– грошові винагороди за виконання поставлених цілей;

– індивідуальні винагороди (надаються працівникам в якості визнання їх незамінності і цінності для компанії). Такі премії можуть виплачуватись за вірність компанії (визнання і винагорода за вислугу років), за досвід, володіння спеціальними навичками й уміннями. Вони часто мають на меті утримати цінних працівників, звільнення яких небажане для компанії.

Американська модель винагороди праці має в основі заробітну плату з різноманітними видами премій. Для даної моделі характерне поєднання погодинної та відрядної системи оплати праці, а також встановлення норми виробітку в натуральному виді, та в разі її невиконання, робота продовжується до досягнення норми. Денний заробіток працівника при застосуванні американської моделі визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця. Останнім часом широке розповсюдження знайшла система оплати праці, в якій заробіток залежить не від кінцевого результату роботи, а від рівня зростання кваліфікації і числа освоєних професій. За кожен нову спеціальність працівник отримує певну кількість балів, яка впливає на надбавку до заробітної плати.

Основні переваги, даної системи виявляються в процесі впровадження оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, зводяться до наступного: підвищення мобільності робочої сили

всередині підприємства, зростання задоволеності працюю, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів.

Зовсім інший напрям має японська модель винагороди праці. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, спеціаліста вищої категорії, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією і розрядом. Також у японській моделі використовуються синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирима показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці.

Широко практикується у Японії система морального стимулювання працівників; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій.

В Швеції поширена політика так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Розвиток систем винагород у кожній з країн Європи має відмінності. Наприклад, мінімальна заробітна плата на європейських широтах коливається від 92 до 1570 євро, а в Україні в умовах кризи станом на 01.08.2016 р. мінімальна заробітна плата склала всього 52 євро [2].

У широкому розумінні в Європі розуміють кредитно-грошові та не грошові системи винагород. У Західній Європі використовують також виплати працівникам у натуральній формі (або у непрямій формі). Їх виплачують як доповнення до заробітної плати. Виплати в натуральній формі можуть включати медичне страхування або ваучери на харчування працівників. Вони, як правило, видаються молодшому персоналу для того, щоб надати додаткові стимули за більш низькою ціною, і використовуються як форма визнання для співробітника.

В останнє десятиріччя в Західній Європі спостерігається використання індивідуального підходу до винагород керівникам і менеджерам великих компаній. Однак деякі науковці стверджують, що це неетично по відношенню до рядових працівників. Розмір загальної річної винагороди директору публічних компаній у 2005 р. у 200 разів перевищив сукупну винагороду середньостатистичної європейської родини, а у 2014 р. – у 350 разів [2, 9].

Характеристика систем винагород працівників у європейських країнах згрупована на рис. 2.

Отже, будь-яка з наведених систем винагород призведе до того, що працівник перш за все буде розуміти, що його винагорода залежить виключно від власних результатів роботи, а отже, намагатиметься їх покращити.

Досвід свідчить, що застосування різних систем винагороди працівників сприяє формуванню зацікавленості персоналу в підвищенні свого кваліфікаційного та професійного рівня, розвитку фірми.

Співставивши американську, європейську та японську моделі з чинним законодавством України слід відмітити, що законодавча система мотивації персоналу в Україні «тяжіє» до американської моделі.

Аналіз вищевикладених підходів дає можливість стверджувати, що в умовах глобалізації економіки та функціонування транснаціональних корпорацій, неетично поділяти системи винагород на японську, американську та європейську. Американський підхід є актуальним майже у всіх країнах світу. Частина підприємств Японії та Європи активно використовує індивідуальний підхід до винагород працівників, який є характерним для систем винагород Сполучених Штатів Америки.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність застосування інтегрованого підходу до побудови систем винагород працівників, який є узагальненням існуючих підходів. Саме за допомогою зазначеного підходу можливе вирішення таких головних проблем, як досягнення високопродуктивної праці, підвищення ефективності виробництва, вирішення питань соціально-культурного і кваліфікаційного рівня



Рис. 2. Характеристика систем винагород працівників у європейських країнах

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

населення. Але основою має бути американський підхід, в якому особливе місце займає мотивація, що сьогодні є актуальним для будь-якої країни.

Сьогодні в Україні складна економічна ситуація потребує оптимізації систем оплати праці та встановлення зв'язку винагороди і реального внеску працівника у результати роботи підприємства.

Особливостями інтегрованого підходу до побудови систем винагород працівників є:

- встановлення гарантованої винагороди за виконання праці, що забезпечує відтворення робочої сили незалежно від результатів діяльності підприємства;

- відсутність високих розривів між мінімальною і максимальною заробітною платою на підприємстві;

- використання в системі тарифікації робіт (оцінки робочих місць) бального методу, який дозволяє диференціювати тарифні ставки та складати з урахуванням реальних відмінностей у складності виконуваної роботи;

- широке застосування гнучких систем винагород, при яких її змінна частина (премії, бонуси та ін.) залежить не тільки від індивідуальних, а й від колективних результатів праці;

- диференціація тарифних ставок і окладів за кваліфікаційними рівнями залежно не тільки від складності виконуваної роботи, а й від індивідуальних результатів праці.

Висновки. Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, відзначаємо, що американський підхід до побудови систем винагород працівників залежить, насамперед, від

результативності діяльності. При цьому виплати можуть лише зростати і практично ніколи не зменшуються.

Системи винагород працівників в Японії характеризуються випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, у тому числі рівня заробітної плати.

Європейський підхід до побудови систем винагород працівників поєднує в собі елементи і американського, і японського підходів.

Зарубіжний досвід стимулювання персоналу не є сталим. Він постійно збагачується новими елементами, тому і є найбільш привабливим для сучасних українських підприємств.

В Україні не існує єдиного підходу до побудови систем винагород працівників. Тільки деякі міжнародні компанії використовують елементи зарубіжних систем винагород.

Необхідно створення такої системи, яка б мотивувала співробітників працювати старанніше, і, водночас, відповідала б цілям підприємства, на якому вони працюють.

Використання запропонованого інтегрованого підходу до побудови систем винагороди працівників, який об'єднує їх фінансові та нефінансові форми: заробітну плату, соціальні програми, у тому числі програми підтримки балансу між роботою та життям, визнання за заслуги і виконану роботу, розвиток і самореалізацію, дозволить вирішити такі важливі проблеми, як досягнення високопродуктивної праці, підвищення ефективності виробництва, розв'язання проблем соціально-культурного та кваліфікаційного рівня населення.

Список літератури:

1. Ангелова О. С. Системи оплати праці в США / О. С. Ангелова // Студентський науковий вісник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.mnau.edu.ua/ua/04_07.html
2. Гейер Е. С., Штик Ю. В. Системи винагород працівникам: зарубіжний досвід // Бізнес-інформ. – 2015. – № 4. – С. 52-57.
3. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102-104.
4. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Том 133. – С. 65-70.
5. Колот А. М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 16-21.
6. Шепель Н. Ю. Особливості мотивації у Японії / Н. Ю. Шепель // Студентський науковий вісник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.mnau.edu.ua/ua/04_07.html
7. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Хоменко. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_102_109.pdf – Назва з екрана.
8. Ryan N. Reward schemes for employees and management / Nick Ryan [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf
9. Bratton J. Human Resource Management Theory and Practice / John Bratton, Jeff Gold [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>
10. Performance Appraisal. The Federation of International Employers La Federaciyn de Empresarios Internacionales [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.fedee.com/human-resources/performance-appraisal/>

Быкова А.Л., Карвасарний В.А.

Университет таможенного дела и финансов

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация

В статье освещены системы вознаграждения работников отечественных предприятий. Рассмотрены американский, европейский и японский подходы к построению систем вознаграждений работникам в зависимости от мотивации. На основе проведенного анализа подходов к построению систем вознаграждений в зарубежных странах разработаны предложения по совершенствованию системы вознаграждения работников украинских предприятий. Предложено использование системы вознаграждения, которая объединит финансовые и нефинансовые формы вознаграждений персонала: заработную плату, социальные программы (программы поддержки баланса между работой и жизнью, признание за заслуги и выполненную работу, программы развития и самореализации). Реализация этих предложений позволит повысить производительность труда, эффективность производства, решение проблем социально-культурного и квалификационного уровня работников.

Ключевые слова: вознаграждение персонала, нематериальное вознаграждение, Process Automation (PA), зарубежные подходы.

Bykov A.L., Karvasarnyy V.A.

University of Customs and Finance

CURRENT SYSTEM OF FEES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

Summary

The article describes the system of reward as to the workers of the national enterprises. The experience of American, European and Japanese approaches towards the system of employees reward is analyzed. Suggested the ways of its improvement on the basis of combination of financial and non-financial forms: wages, social programs (welfare support, merits support, self-realization achievements). The suggested improvements are expected to raise the labour productivity, enterprise productivity, and decide the socio-cultural and professional growth levels of the employees.

Keywords: employees rewarding, system of rewards, non-material rewarding, Process Automation (RA), foreign experience.