

## ЗАОХОЧЕННЯ ЗА ТРУДОВІ ЗАСЛУГИ У СИСТЕМІ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Ключові слова: винагородження персоналу, система винагородження, заохочення за трудові заслуги.

Наголошено на актуальності впровадження на підприємствах обґрунтованої системи винагородження. Охарактеризовано місце заохочень за трудові заслуги у системі винагородження працівників.

**Постановка проблеми.** Входження української економіки в ринкові умови створило об'єктивні передумови для орієнтації вітчизняних підприємств на інтенсивні методи роботи і підвищення їх конкурентоспроможності, що істотною мірою залежить від мотивації персоналу до високопродуктивної праці. Це вимагає створення системи винагородження, що базується на наукових принципах і підходах до її побудови, які враховують сучасні тенденції в розвитку суспільства. В даний час більшість підприємств не приділяє належної уваги до запровадження системного підходу до організації винагородження працівників за працю. Наслідком цього є необґрунтованість винагороди, що веде до зниження мотивації працівника до активної трудової діяльності, втрати організацією конкурентних переваг на ринку і, в підсумку, негативно впливає на розвиток організації та суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем винагородження персоналу займалися багато іноземних та українських науковців: І.О.Баткаєва, М.О.Волгін, О.М.Волгіна, Б.М.Генкін, В.М.Гончаров, М.О.Горелов, О.А.Грішнова, В.М.Данюк, Г.Емерсон, О.П.Єгоршин, Н.І.Єсінова, А.Я.Кібанов, А.М.Колот, Р.П.Колосова, Т.А.Костишина, А.Маслоу, Е.Мейо, М.Мескон, Ю.Г.Одегов, Л.Портер, М.В.Семикіна, А.Сміт, Т.О.Соломанідіна, Ф.Тейлор, Г.Форд, С.В.Шекшня, Р.А.Яковлев та ін.

Незважаючи на великий інтерес дослідників до проблематики винагородження персоналу, багато принципових питань поки тільки позначені. Зокрема, відсутнє узгодження термінологічного апарату теорії винагороджень, недостатньо визначено вплив системи винагородження на розвиток особистості у процесі трудової діяльності.

**Постановка завдання.** Ефективність винагородження залежить як від об'єктивних умов (тип і характер виробництва, особливості трудових процесів, технологічний рівень виробництва, місце підприємства на ринку тощо), так і від суб'єктивних факторів (особливості сприйняття працівниками системи винагородження в залежності від структури їх потреб, цінностей та інтересів). Найбільший вплив на трудову активність працівника справлятиме системний підхід до формування винагородження за його працю. Відповідно, необхідне формування такої системи винагороджень, яка найбільшою мірою враховує

специфічні риси самого підприємства, його зовнішнього оточення і внутрішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Проблеми розробки та впровадження системи винагородження на сьогодні є досить актуальними для більшості підприємств та організацій. У той же час існують найбільш загальні закономірності, врахування яких у практиці побудови систем винагороджень забезпечить їх найбільшу ефективність. Розгляд цих закономірностей доцільно розпочати з визначення сутності поняття «винагородження» та його структури. Традиційно виділяють зовнішні та внутрішні форми винагородження [9].

Д. С. Сінк відносить до винагородження як грошові виплати, так і умови праці, лідерство, безпеку та інші форми [8]. Дж. Хант наводить єдину класифікацію зовнішніх і внутрішніх винагород [11]. Ю. Г. Одегов і П. В. Журавльов відмічають, що «під винагородженням персоналу розуміють всі витрати, які несе роботодавець на підставі трудової угоди» [4]. З іншого боку, ті ж автори відзначають, що винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. С. В. Шекшня ототожнює поняття «винагорода» і «компенсація» і використовує саме поняття компенсації для опису всієї системи економічних винагороджень [12]. Американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх працівники одержують у процесі трудових відносин. Науковці зазначають, що до сумарних доходів за роботу працівника відносяться сумарні компенсаційні виплати та відносні доходи (визнання і статус, гарантія зайнятості, можливість навчатись тощо) [2].

На нашу думку, у загальній системі винагородження потрібно виокремлювати його внутрішні та зовнішні форми. Внутрішнє винагородження є суб'єктивною реакцією працівника на процес праці, це результат мотивації, який органічно пов'язаний з поняттям «задоволеність працею» та визначається його цінностями, пріоритетами та установками. Зовнішнє винагородження – це сукупність матеріальних та нематеріальних благ, що їх роботодавець надає працівнику за використання його робочої сили у процесі трудових відносин.

Науковці виділяють такі цілі розробки програм винагородження: досягнення високого рівня індивідуальних (групових, організаційних) показників діяльності (рівнів результативності); мотивування працівників до більш продуктивної праці; привернення до організації і збереження кваліфікованого конкурентоздатного персоналу; стимулювання бажаних видів поведінки працівників (професійне зростання, творчість, трудова активність, дисципліна і відповідальність); задоволення потреб працівників; формування лояльності працівників, їх прихильності організації. Узагальнено метою формування системи

винагородження вважають формування та розвиток конкурентоздатного мотивованого персоналу, який здатний реалізувати стратегічні цілі організації [5].

Система винагородження служить основою управління поведінкою працівників в організації та є найважливішим механізмом узгодження інтересів найманого персоналу і роботодавця. Для забезпечення конкурентних переваг підприємству потрібно запроваджувати обґрунтовану політику, перш за все, щодо зовнішнього винагородження працівників. Серед різноманітних форм зовнішнього винагородження належної уваги потребують заохочення за трудові заслуги.

Заохочення за трудові заслуги – це публічне визнання заслуг працівника, його успіхів у роботі шляхом застосування до нього заходів заохочення. Підставою для застосування до працівника заходів заохочення є його сумлінна ефективна праця, тобто бездоганне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривала сумлінна робота, а також інші досягнення в роботі.

У відповідності до ст. 143 Кодексу законів про працю України (КЗпП України) до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, які містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку [1].

«Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємств, установ, організацій» (п. 21) передбачено перелік заходів заохочення, які можуть використовуватись на всіх підприємствах. Зокрема, до них віднесено: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінним подарунком; нагородження Почесною грамотою; занесення до Книги пошани, на Дошку пошани [3].

Локальні акти підприємств передбачають, наприклад, такі заохочення, як присвоєння почесного звання «Відмінник якості» з врученням власного тавра і переведенням на самоконтроль, присвоєння почесного звання «Кращий за професією», «Майстер - золоті руки», вручення листів подяки сім'ям працівників - відмінників якості праці, присвоєння звання «Кращий цех за якістю». Є підприємства, які запозичили західну модель організації морального заохочення і в локальних положеннях встановили різні рівні морального заохочення залежно від такого показника, як стаж бездефектної роботи на підприємстві, кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення, послідовно, у міру зростання морального авторитету [10].

Ст. 145 КЗпП України встановлює переваги і пільги для працівників, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки. Таким працівникам надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов і т. ін.), перевага при просуванні по роботі. За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищій

органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією (ст. 146 КЗпП України) [1].

Законом України «Про державні нагороди України» встановлюються такі види державних нагород: звання Герой України, орден (орден Свободи, орден князя Ярослава Мудрого I, II, III, IV, V ступеня, орден «За заслуги» I, II, III ступеня, орден Богдана Хмельницького I, II, III ступеня, орден «За мужність» I, II, III ступеня, орден княгині Ольги I, II, III ступеня, орден Данила Галицького, орден «За доблесну шахтарську працю» I, II, III ступеня), медаль («За військову службу Україні», «За бездоганну службу» I, II, III ступеня, «Захиснику Вітчизни», «За врятоване життя»), відзнака «Іменна вогнепальна зброя», почесне звання України, Державна премія України, президентська відзнака.

В Україні діє така форма визнання заслуг перед державою та суспільством, як присвоєння почесних звань «Народний артист України», «Народний архітектор України», «Народний вчитель України», «Народний художник України», «Заслужений артист України», «Заслужений архітектор України», «Заслужений будівельник України», «Заслужений винахідник України», «Заслужений вчитель України», «Заслужений гірник України», «Заслужений діяч науки і техніки України», «Заслужений донор України», «Заслужений економіст України», «Заслужений машинобудівник України», «Заслужений металург України», «Заслужений працівник освіти України», «Мати-героїня» та інших почесних звань [6].

Деякі специфічні види заохочень передбачають статuti і положення про дисципліну. Так, відповідно до Дисциплінарного статуту прокуратури прокурорсько-слідчі працівники і працівники навчальних, наукових та інших установ прокуратури заохочуються за сумлінне і зразкове виконання службових обов'язків, ініціативу й оперативність у роботі подякою, грошовою премією, подарунком, цінним подарунком, достроковим присвоєнням класного чину або підвищенням у класному чині, нагородженням нагрудним знаком «Почесний працівник прокуратури України». За особливі заслуги в роботі працівники прокуратури можуть бути представлені до нагородження державними нагородами і присвоєння почесного звання «Заслужений юрист України» [7].

Дещо ширший перелік заохочень може бути застосований до працівників органів внутрішніх справ. За мужність, відвагу, героїзм, розумну ініціативу, старанність, сумлінне та бездоганне виконання службових обов'язків Дисциплінарним статутом органів внутрішніх справ України встановлюються такі види заохочень: дострокове зняття дисциплінарного стягнення; оголошення подяки; нагородження грошовою винагородою; нагородження цінним подарунком; нагородження Почесною грамотою Міністерства внутрішніх справ України; занесення на «Дошку пошани»; нагородження відзнаками

Міністерства внутрішніх справ України; дострокове присвоєння чергового спеціального звання; присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою; нагородження відзнакою Міністерства внутрішніх справ «Вогнепальна зброя». За мужність, відвагу, героїзм, особливі заслуги перед державою в боротьбі зі злочинністю, охороні громадського порядку особи рядового і начальницького складу можуть бути подані до присвоєння почесних звань та нагородження державними нагородами і відзнаками Президента України.

Прядок застосування заохочень до працівників підприємств, установ, організації встановлюється ст. 144 КЗпП України. Відповідно до трудового кодексу заохочення застосовуються власником або уповноваженим ним органом разом або за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників у відповідності з правилами їх ведення [1].

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Система винагородження на підприємстві повинна формуватись з урахуванням як факторів зовнішнього середовища, що визначають цілі господарювання, так і його внутрішніх можливостей. Важливим чинником політики винагородження є цінності, пріоритети та установки працівників. Обґрунтована система винагороджень надасть можливість узгодити інтереси працівників із цілями підприємства та забезпечити йому конкурентні переваги за сучасних умов провадження господарської діяльності.

#### **Використана література.**

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято Верхов. Радою 10 грудня 1971 р.] : [за станом на 19 квітня 2011 р.]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08> (дата звернення: 06.11.11).

2. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

3. Об утверждении типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций [Электронный ресурс] : постановление Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам № 213 от 20 июля 1984 г. – Режим доступа : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0213400-84> (дата обращения: 31.10.11).

4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.

5. Озерникова Т. Г. Формирование системы вознаграждений в организации / Т. Г. Озерникова // Известия Иркутской государственной экономической библиотеки. – 2003. – № 2. – С. 47-53.

6. Про державні нагороди України [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято Верхов. Радою 16 березня 2000 р.] : [за станом на 20 січня 2010 р.]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1549-14> (дата звернення: 22.10.11).

7. Про затвердження Дисциплінарного статуту прокуратури України [Електронний ресурс] : постанова Верховної Ради України № 1796-ХІІ від 06 листопада 1991 р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1796-12> (дата звернення: 31.10.11).

8. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

9. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схема, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

10. Трудове право України : підручник / за ред. Н. Б. Болотіної, Г. І. Чанишевої. – К. : Знання, 2000. – 564 с.

11. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж. Хант. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.

12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня ; изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.