

# НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

© 2015 ЦИМБАЛЮК С. О.

УДК 331.28:331.21/22:331.105.6

## Цимбалюк С. О. Нові вектори розвитку компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудо­вих відносин

Метою роботи є обґрунтування тенденцій, притаманних інституту праці та соціально-трудо­вих відносин в умовах становлення нової економіки, їх впливу на компенсаційну політику та визначення основних напрямів розвитку компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудо­вих відносин. Аналіз сучасних тенденцій, що відбуваються в економіці та суспільстві, показав, що під їх впливом змінюються характер і зміст праці, відбувається трансформація соціально-трудо­вих відносин: зростає інноваційна компонента, гнучкість, інтелектуалізація, автоматизація та комп'ютеризація праці, посилюється індивідуалізація соціально-трудо­вих відносин, відбувається розширення простору для ініціативної й творчої праці, акценти зміщуються з управління людськими ресурсами на управління талантами. Встановлено, що трансформації, притаманні інституту праці та соціально-трудо­вих відносин, диктують необхідність залучення та утримання компетентних, талановитих, інноваційно орієнтованих працівників, формування в них соціально відповідального ставлення до праці та її результатів, що обумовлює зміну політики винагородження працівників. Обґрунтовано нові напрями розвитку політики винагородження персоналу, які полягають у зміщенні акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій відповідно до трудового законодавства та колективних угод на ринкові, інноваційні й соціальні компоненти, запровадження індивідуалізованих умов оплати праці та надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою та розміром виплат компенсаційних пакетів.

**Ключові слова:** соціально-трудо­ві відносини, трансформація, компенсаційна політика, компенсаційний пакет, індивідуалізовані умови оплати праці.

**Бібл.:** 10.

**Цимбалюк Світлана Олексіївна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** cymso@ukr.net

УДК 331.28:331.21/22:331.105.6

UDC 331.28:331.21/22:331.105.6

**Цимбалюк С. А. Новые векторы развития компенсационной политики в условиях трансформации социально-трудо­вых отношений**  
Целью работы является обоснование тенденций, присущих институту труда и социально-трудо­вых отношений в условиях становления новой экономики, их влияния на компенсационную политику и определение основных направлений развития компенсационной политики в условиях трансформации социально-трудо­вых отношений. Анализ современных тенденций, происходящих в экономике и обществе, показал, что под их влиянием изменяются характер и содержание труда, происходит трансформация социально-трудо­вых отношений: увеличивается инновационная компонента, гибкость, интеллектуализация, автоматизация и компьютеризация труда, повышается индивидуализация социально-трудо­вых отношений, происходит расширение пространства для инициативной и творческой работы, акценты смещаются с управления человеческими ресурсами на управление талантами. Установлено, что трансформации, присущие институту труда и социально-трудо­вых отношений, диктуют необходимость привлечения и удержания компетентных, талантливых, инновационно ориентированных работников, формирования у них социально ответственного отношения к труду и его результатам, обуславливают изменение политики вознаграждения работников. Обоснованы новые направления развития политики вознаграждения персонала, которые заключаются в смещении акцентов с выполнения обязательств и предоставления гарантий в соответствии с трудовым законодательством и коллективными соглашениями на рыночные, инновационные и социальные компоненты, использовании индивидуализированных условий оплаты труда и предоставлении наемным работникам полноценных, сбалансированных по структуре и размеру выплат компенсационных пакетов.

**Ключевые слова:** социально-трудо­вые отношения, трансформация, компенсационная политика, компенсационный пакет, индивидуализированные условия оплаты труда.

**Библ.:** 10.

**Цимбалюк Светлана Алексеевна** – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** cymso@ukr.net

## Tsybalyuk S. O. New Vectors for Development of Compensation Policy under Conditions of Transformation of Socio-Labor Relations

The aim of the paper is substantiation of trends inherent to the institution of labor and social-labor relations under conditions of the new economy, their influence on the compensation policy and determination of the main directions for development of compensation policy under conditions of transformation of socio-labor relations. An analysis of the current trends in the economy and society has showed that under their influence the nature and content of the work change, transformation of socio-labor relations comes along: innovation component, flexibility, intellectualization, automation and computerization of labor are increasing, individualization of socio-labor relations is growing, expansion of space for initiative and creative work is going on, focus is shifted from the management of human resources towards management of talents. It has been determined that transformations inherent to the institution of labor and social-labor relations dictate the need to attract and retain competent, talented, innovation-oriented workers, establish socially responsible attitude to work and its results, determine change in the policy of compensation of employees. New directions for development of policy of staff remuneration have been substantiated, which is to shift from the commitments and guarantees in accordance with the labor law and collective agreements towards the market, innovations and social components, use of individualized conditions of pay and providing employees with full compensation packages, balanced on the structure and size of payments.

**Key words:** socio-labor relations, transformation, compensation policy, compensation package, individualized conditions of remuneration.

**Bibl.:** 10.

**Tsybalyuk Svitlana O.** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Human Resource Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** cymso@ukr.net

Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності національної економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зростання його інноваційної компоненти, зміни ціннісних орієнтирів, мотиваційних настанов і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудових відносин. Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика винагородження за працю, яка призводить до асиметрії у розподілі створених благ, загострення суперечностей між працею і капіталом, поглиблення соціальної нерівності, девальвації престижності праці й зниження заінтересованості персоналу в її результатах.

Практика господарювання свідчить, що традиційні підходи до винагородження за працю не здатні гармонізувати інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, формувати соціально відповідальне ставлення роботодавців до персоналу і персоналу – до праці та її результатів, залучати й закріплювати компетентних працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку. За таких умов усе більшої актуальності набуває зміна політики винагородження через зміщення акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій відповідно до трудового законодавства та колективних угод на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти, посилення індивідуалізації винагород і надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою, розміром виплат і благ компенсаційних пакетів. Це, своєю чергою, потребує імплементації основних положень компенсаційного менеджменту у вітчизняну теорію та практику розподільних відносин і розроблення нової моделі соціально-трудових відносин у сфері винагороди за працю. Неефективність політики оплати праці та недосконалість інституціональних засад розроблення інноваційних підходів до винагородження персоналу обумовлюють потребу в розробці нових підходів до формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин.

Теорія та практика розподільних відносин як одна з основних складових системи соціально-трудових відносин постійно перебувають під пильною увагою науковців і практиків. Дослідженням інституту праці й соціально-трудових відносин, матеріальної мотивації та організації заробітної плати займалися українські вчені: О. Амоша, Д. Богиня, М. Ведерніков, І. Гнибіденко, О. Грішнова, В. Данюк, Ю. Зайцев, Т. Кір'ян, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Лагутін, Е. Лібанова, Л. Лісогор, Н. Лук'янченко, Г. Назарова, В. Новіков, О. Новікова, В. Онікієнко, І. Петрова, М. Семикіна, Л. Шаульська та ін. До іноземних авторів, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти формування сукупної винагороди за працю та компенсаційної політики, належать: М. Армстронг, Д. Балкін, Д. Браун, Н. Волгін, Б. Генкін, Н. Горелов, С. Гросс, П. Зінгхайм, С. Каплан, Р. Колосова, Дж. Мілкович, Е. Лоулер, С. Макотті, Дж. Ньюман, П. Платтен, Дж. Пфедер, С. Рогерс, Т. Стівенс, П. Томп-

сон, Дж. Тропмен, Р. Хендерсон, М. Хемел, Р. Хенімен, Д. Хофрічтер, Дж. Шустер, Т. Фланнері, Р. Яковлев та ін.

Вітчизняними та іноземними вченими зроблено значний внесок у поглиблення теоретико-методологічних і практичних аспектів оплати праці. Однак концептуальні засади формування компенсаційної політики та обґрунтування нових підходів до винагороди за працю відповідно до нового формату соціально-трудових відносин залишаються малодослідженими. У працях українських науковців простежуються спроби імплемувати положення компенсаційного менеджменту в українську теорію та практику розподільних відносин. Разом з тим багатьом дослідникам притаманне перенесення іноземних підходів у вітчизняну теорію та практику без урахування ментальних особливостей, соціокультурних цінностей і специфіки соціально-трудових відносин. Бракує теоретико-методологічних досліджень щодо природи компенсацій і детермінантів поширення компенсаційної моделі винагороди за працю на теренах України.

Метою роботи є обґрунтування тенденцій, притаманних інституту праці та соціально-трудових відносин в умовах становлення нової економіки, їх впливу на компенсаційну політику та визначення основних напрямів розвитку компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин.

Неодмінною рисою розвитку суспільства є безперервна зміна суспільних формацій. Учені, що досліджують еволюцію суспільства та стадії його розвитку, по-різному називають сучасний етап. Найбільшої популярності набула концепція «постіндустріального суспільства», основними атрибутами якого є інноваційний сектор економіки, високоякісні послуги та індустрія знань. Концепція постіндустріального суспільства дістала широкого визнання після виходу друком у 1973 р. книги Д. Белла «Грядуще постіндустріальне суспільство» [8]. В основі концепції постіндустріального суспільства лежить поділ усього суспільного розвитку на три етапи: аграрний (доіндустріальний), індустріальний та постіндустріальний.

Е. Тоффлер виокремив три «хвилі» в розвитку суспільства: аграрну, індустріальну та інформаційну під час переходу до суспільства, що ґрунтується на знаннях. Характерною особливістю третього етапу, на думку вченого, є гуманізація всіх сфер життя людини [10].

З концепцією постіндустріального суспільства тісно пов'язане поняття «інноваційна економіка». Теорія інноваційної економіки була започаткована Й. Шumpетером на початку ХХ ст. Базовими характеристиками інноваційної економіки є розвиток освіти та науки, висока якість життя, конкурентоспроможність економіки, висока частка інноваційних підприємств та інноваційної продукції; розвинута індустрія знань, їх високий експорт та ін.

Близькими до постіндустріальної теорії є концепції постекономічного суспільства, постмодерну, суспільства четвертої формації.

Окремі дослідники для характеристики сучасного етапу розвитку суспільства використовують поняття «інформаційне суспільство». Це – суспільство, в якому створення, поширення, використання, нагромадження

та обробка інформації є основною економічною, політичною та культурною діяльністю. Метою інформаційного суспільства є одержання конкурентних переваг на міжнародному рівні завдяки творчому та продуктивному використанню інформаційних технологій [9].

З концепціями постіндустріального та інформаційного суспільства тісно пов'язані поняття «нова економіка» та «економіка знань» («знаннева економіка», «знаннемістка економіка»).

Німецькі вчені, досліджуючи форми вияву нової економіки, зазначають, що перехід до нової економіки виявляється у проникненні інформаційних благ практично в усі галузі економіки, причому це стосується як витрат, так і випуску продукції. Таким чином, нову економіку можна визначити як економіку, що характеризується виготовленням, обробкою і поширенням інформації. На противагу старій економіці, в якій вироблялися передусім матеріальні промислові блага, блага нової економіки мають переважно нематеріальну природу [5, с. 26].

Учені Інституту економіки та прогнозування НАН України зазначають, що в економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається та який становить сукупність повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, що нагромаджені у свідомості людей і матеріалізовані в технологічних способах виробництва [1, с. 27].

**У** результаті проведеного дослідження можемо зробити висновок, що в основі всіх концепцій сучасного етапу розвитку суспільства, становлення нової економіки лежить домінування ролі людського капіталу в створенні конкурентних переваг, національного багатства, економічного зростання та суспільного розвитку. Інноваційні продукти, наукові розробки, сучасні інформаційні моделі та технології, креативні методи та підходи є виключно результатом розвитку, нагромадження та використання людського капіталу й насамперед інтелектуальної його складової.

Компетентність і професіоналізм, творчий підхід і креативність, логічне та нестандартне мислення, уміння генерувати нові ідеї, вирішувати атипові завдання, продукувати та впроваджувати новачки – визначальні характеристики суспільного розвитку, добробуту та багатства. Тож ці характеристики стають основним «засобом виробництва», а носії цих характеристик – головною конкурентною перевагою та рушійною силою економічного та суспільного прогресу, а, отже, визначальним фактором становлення нової економіки.

Важливого значення в умовах нової економіки набувають також гуманітарні складові людського капіталу, серед яких: висока національна свідомість, високий рівень культури, відданість національним ідеям і корпоративним цінностям підприємства, терпимість, повага до свого оточення (роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів і, навіть конкурентів). Усі ці компоненти характеризують рівень соціальної відповідальності людини перед своєю роботодавцем, колегами, державою, нацією тощо. Розвиток зазначених складових людського капіталу сприяє формуванню лояльності найманих працівників, високої мо-

тивації, прагнення зробити свій внесок у розвиток підприємства, країни, суспільства загалом.

Зміна суспільної формації спричиняє структурні зрушення в економіці. Під впливом цих зрушень докорінно змінюються характер і зміст праці, відбувається трансформація соціально-трудових відносин.

Як зазначає А. Колот, «нова ієрархія факторів економічного розвитку, інтенсивне впровадження нових прогресивних технологій і передусім інформаційно-комунікаційних, усе більше зумовлюють як трансформацію форм зайнятості, так і зростання вимог до суб'єктів трудової діяльності. Посилення ролі творчої людини у виробництві обумовлює нарощення попиту на інтелектуальну, креативну працю, на висококваліфікованих працівників зі схильністю до постійного навчання, засвоєння та інтерпретації нового» [4, с. 3–4].

Німецькі вчені виокремлюють такі тенденції на ринку праці, що відбуваються в умовах становлення нової економіки:

- ✦ у зв'язку з високими темпами розвитку сектора інформаційних технологій зростає його значення на ринку праці;
- ✦ унаслідок посилення використання нових комунікаційних та інформаційних технологій з'являється попит на нові кваліфікації, що впливає на систему освіти;
- ✦ зі зростанням значення гуманного капіталу<sup>1</sup> співробітників у процесі виробництва виникають нові форми організації та оплати праці;
- ✦ завдяки новим інформаційним і комунікаційним технологіям існує можливість просторового роз'єднання місцезнаходження підприємства та робочих місць;
- ✦ коротші виробничі цикли вимагають гнучкішої пропозиції праці, яку можуть надати спеціальні фірми із забезпечення тимчасовою роботою;
- ✦ Інтернет може скоротити інформаційні дефіцити і таким чином позитивно вплинути на процеси пошуку на ринку праці [5, с. 158].

**Щ**одо організації праці, то вчені зазначають, що в новій економіці зростає робота в мережах, тимчасових коопераціях і обмежених у часі проектах. Традиційний тейлоризм дедалі частіше замінюватимуть голістичні форми роботи. При цьому тейлористична організація праці характеризується сильною спеціалізацією на окремих завданнях, а голістична організація праці передбачає ротацію занять, інтеграцію різних завдань і навчання у різних сферах завдань [5, с. 177].

До характерних ознак еволюції інституту праці Ю. Зайцев і Д. Верба відносять інтелектуалізацію праці, набуття трудовими процесами творчого характеру, зменшення можливості оцінювання її результатів і раціональності організації за формальними критеріями тощо [2, с. 14].

Розвиток змісту праці, на думку І. Петрової, Т. Шпильової та Н. Сисоліної, закономірно веде до трансформації соціально-трудових відносин, появи нових рис характеру

<sup>1</sup> Під «гуманним капіталом» автори розуміють кваліфікацію та професійний досвід роботи.



праці. Як зазначають автори, вона «...стає все більшою мірою творчою, потребує ширшої свободи працівника як у виконанні своїх трудових завдань, так і в управлінні власними діями. Зростає питома вага нестандартних рішень, що вимагає розвитку особистості, збагачення її ціннісно-мотиваційної сфери <...>. Окреслюються дві важливі тенденції сучасного розвитку праці. З одного боку, вона стає сферою вияву індивідуальності працівника, його унікальних здібностей, виняткових компетенцій, а з іншого – різко посилюється суспільний характер праці, взаємозв'язок, співробітництво...» [6, с. 15].

Чимало науковців виокремлюють таку характеристику, притаманну різним галузям економічної діяльності, як гнучкість. Так Р. Колосова та Ю. Стальнова зазначають, що під впливом флексибілізації (гнучкості) відбувається перехід до нової епохи організації праці й соціально-трудових відносин. Ці тенденції, на їхню думку, суттєво змінюють характер таких елементів соціально-трудових відносин, як зайнятість, мобільність, умови праці, виробнича демократія, якість робочої сили, використання робочого часу, оплата праці та ін. [3, с. 554] Дані процеси, – вважають автори, – приводять до формування іншої глобальної тенденції в розвитку соціально-трудової сфери – індивідуалізації соціально-трудових відносин [3, с. 555].

**П**оряд з позитивними змінами, притаманними інституту праці та соціально-трудових відносин, можна виокремити негативні тренди, з-поміж яких центральне місце посідає нестійка зайнятість. На відміну від традиційної зайнятості, яка здійснюється в режимі повного робочого дня на основі безстрокових трудових договорів, нестійка зайнятість реалізується на інших принципах відносин економічно активного населення та роботодавців. З-поміж форм нестійкої зайнятості можна виокремити укладання строкових трудових договорів, робота в режимі неповного робочого часу, робота на умовах лізингу та аутстафінгу, дистанційна зайнятість.

Отже, з-поміж тенденцій, притаманних інституту праці та соціально-трудових відносин в умовах становлення нової економіки, можна виокремити такі:

- ✦ зростання інноваційної компоненти трудової діяльності в результаті домінування ролі інноваційних технологій і наукомісткості виробництва у створенні конкурентних переваг та економічному зростанні;
- ✦ інтелектуалізація праці, збільшення частки працівників, зайнятих розумовою та творчою працею, що впливає на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, підвищує вимоги до рівня підготовки працівника, вимагає постійного розвитку, зокрема самонавчання;
- ✦ автоматизація та комп'ютеризація праці, поширення інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності людей, зокрема у різних сферах трудової діяльності, у тому числі традиційних, збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій;

- ✦ зростання віртуальної компоненти праці в результаті розвитку інформаційних технологій і віртуалізації ринків, зокрема ринку праці, збільшення доступності інформації, скорочення часу на її пошук та обробку;
- ✦ підвищення попиту на «універсальних» працівників – таких, що володіють компетенціями для вирішення комплексних завдань, проблем, що стосуються різних функціональних напрямів і сфер діяльності. У зв'язку з цим актуалізація потреби в післядипломній освіті працівників, опануванні новими знаннями та навиками, розширенні професійного профілю, оволодінні новими спеціальностями;
- ✦ неможливість жорсткої регламентації не тільки процесу праці, а й робочого часу, особливо працівників, зайнятих інтелектуальною працею;
- ✦ складність здійснення контролю за процесом праці, а отже, підвищення самостійності праці, посилення особистої відповідальності працівника не тільки за результати діяльності, а й за весь процес праці;
- ✦ розширення простору для ініціативної та творчої праці у зв'язку зі зростанням інноваційної компоненти праці, з одного боку, і необхідністю створення умов для самоорганізації, самоконтролю та самостійного прийняття рішень – з іншого;
- ✦ часто результати праці не підлягають кількісному вимірюванню, й у багатьох випадках зникає потреба в стимулюванні кількісних показників, натомість значно підвищуються вимоги до якісних компонентів праці, актуалізується необхідність використання ресурсозберігаючих технологій і оптимізації витрат;
- ✦ зміщення акцентів в управлінні з управління людськими ресурсами (персоналом) на управління талантами;
- ✦ побудова взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками, керівниками та підлеглими, членами трудового колективу на рівноправних партнерських засадах, що унеможлиблює домінування певної сторони;
- ✦ підвищення індивідуалізації соціально-трудових відносин;
- ✦ підвищення гнучкості праці;
- ✦ розвиток нестандартних та атипових форм зайнятості (дистанційна зайнятість, лізинг персоналу, аутстафінг).

**З**міни, що відбуваються в системі соціально-трудових відносин, диктують нові вимоги до найманого працівника, до якості його робочої сили, людського капіталу, рівня розвитку необхідних компетенцій. Створення інноваційних продуктів, наукових розробок, запровадження креативних методів і підходів потребує кваліфікованих, компетентних, талановитих працівників, які володіють інтелектуальним капіталом, мають унікальні знання та здібності, здатні нестандартно мис-

лити та творчо вирішувати наявні на підприємстві проблеми, уміють приймати ефективні рішення.

За умов трансформації інституту праці та соціально-трудових відносин відбувається *становлення працівника нового (інноваційного, постіндустріального) типу.*

Працівникові нового (інноваційного) типу притаманні, на наш погляд, такі *характеристики:*

- ✦ висока мобільність, гнучкість й адаптованість;
- ✦ висока здатність до саморозвитку та навчання;
- ✦ високий рівень володіння інформаційними технологіями, а отже, значний рівень поінформованості;
- ✦ прагнення знайти баланс між особистим життям (родиною) та роботою (професійним і кар'єрним зростанням);
- ✦ трансформація життєвих цінностей людей, причому останні набувають асиметричних форм:
  - від егоцентризму до волонтерства;
  - від зосередження лише на базових фізіологічних потребах (у їжі, одязі, відпочинку) незалежно від рівня доходу до зосередження на потребах вищих рівнів (самовираження, самоствердження, досягнення успіху);
  - від прагнення до свободи та особистої незалежності (фрілансери, дистанційна зайнятість, самозайнятість, незалежна професійна діяльність, робота на умовах цивільно-правових договорів тощо) до високої відданості компанії, командній роботі, корпоративним цінностям;
  - від прагнення у будь-який спосіб реалізувати власні кар'єрні плани до повної відмови від кар'єрного зростання (дауншифтинг) тощо;
- ✦ підвищення вимог до винагороди за працю, особливо це стосується висококваліфікованих, досвідчених працівників, творчих і талановитих працівників, працівників, які володіють винятковими інтелектуальними здібностями та компетенціями.

**З**а умов жорсткої конкурентної боротьби, зростання інноваційної компоненти трудової діяльності та інтелектуалізації праці простежується посилення вимог з боку роботодавців до кваліфікації, компетентності та мотивації працівників. Більшість роботодавців прагнуть мати талановитих, креативних, здатних нестандартно мислити, схильних до розумного ризику, водночас мотивованих, відданих своїй справі, лояльних до підприємства працівників, працівників з високим рівнем соціальної відповідальності. У зв'язку з цим на ринку праці посилюється конкурентна боротьба серед роботодавців за таких працівників.

Підвищення на ринку праці конкурентної боротьби за компетентних, талановитих працівників, працівників, які є носіями інтелектуального капіталу, викликає *необхідність зміни політики винагородження.*

На необхідності вдосконалення підходів і моделей щодо винагородження за працю відповідно до сучасних вимог наголошують чимало науковців. Німецькі вчені зазначають, що оскільки в новій економіці знання працівників є вирішальним фактором, який утворює майнову цінність підприємства, то роботодавці дедалі більше намагатимуться закріпити працівників. Це може

відбуватися передусім через зорієнтовану на успіх систему винагород [5, с. 177]. Однією з дієвих систем оплати праці, на думку вчених, є *участь працівників у прибутках підприємства.*

До основних напрямів удосконалення моделей оплати праці, на думку учених Інституту економіки промисловості НАН України, належать: використання сучасних багатофакторних і гнучких систем оплати праці; запровадження практики надання працівникам соціального пакета; поширення такої форми розподілу доходу, як участь працівників у прибутках; упровадження системи оплати праці, що ґрунтується на компетентнісному підході [7, с. 391].

**В**ажливим напрямом зміни політики винагородження персоналу є *зміщення акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій згідно з трудовим законодавством і колективними угодами на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти.* Зазначене потребує *індивідуалізації умов оплати праці та надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою та розміром виплат і благ компенсаційних пакетів* відповідно до домінуючих потреб і мотивів працівників і ринкової ціни робочої сили.

Класичні (традиційні) системи оплати праці (посадовий оклад (тарифна ставка) й премії за поточні результати) не приваблюватимуть працівників інноваційного типу під час пошуку роботи та переговорів з роботодавцем (укладання трудового договору чи контракту) і не закріплюватимуть на підприємстві. Унаслідок цього підприємство не зможе залучити талановитих і компетентних працівників, а в разі залучення – мотивувати їх до одержання потрібних результатів, досягнення встановлених цілей і, зрештою, утримати на підприємстві.

Маємо також зауважити, що сучасні взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником виходять за межі традиційних розподільних відносин. Частина найманих працівників стає співвласниками, володіючи певним пакетом акцій, на підприємствах з акціонерною формою власності. Значного поширення набувають виплати премій, бонусів з прибутку, винагороди за системами участі персоналу в прибутку. Подібні винагороди можна прирівняти до підприємницького доходу, а, отже, вони більшою мірою, ніж основна заробітна плата чи традиційні премії, формують відчуття причетності працівників до справ підприємства, лояльність до роботодавця. З розвитком соціально-трудових відносин частка таких виплат у структурі сукупних доходів найманих працівників постійно зростає.

Крім того, в сучасних умовах для найманих працівників важливого значення набувають такі нематеріальні вигоди, як: сприятливі умови праці та соціально-психологічний клімат, зручний режим праці; можливість самореалізуватися; можливість виконувати творчі завдання та роботи, інноваційні види діяльності; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання; відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства; репутація компанії на ринку, зокрема на ринку праці, бренд роботодавця; офіційне визнання заслуг (нагородження почесними

грамотами, оголошення подяки, вручення подарунків із надписом-подякою, присвоєння звань, інформування колективу та громадськості про досягнення працівника); причетність до справ підприємства, зокрема залучення до вироблення стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень, одержання вірогідної інформації про фінансово-економічні показники діяльності підприємства тощо.

Саме ці чинники стали відігравати якщо не основну, то далеко не останню роль у посиленні конкурентних позицій підприємства на ринку праці, формуванні позитивного іміджу роботодавця, а значить, і винагорода працівника не може обмежуватися матеріальними виплатами та благами.

## ВИСНОВКИ

Трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері праці та соціально-трудових відносин, потребують зміни політики винагородження через зміщення акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій згідно з трудовим законодавством і колективними угодами на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти. Зазначене передбачає поширення індивідуалізованих умов оплати праці й розроблення справедливих, прозорих компенсаційних моделей винагороди за працю, надання найманим працівникам широкого спектра виплат і благ, що не обмежуються лише заробітною платою, відповідно до потреб та інтересів працівників, ринкової ціни робочої сили, внеску працівника в результати діяльності підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка знань та її перспективи для України : наук. доп. / [Гець В. М., Александрова В. П., Бажал Ю. М. та ін.] ; за ред. В. М. Гейця. – К. : Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2005. – 168 с.
2. **Зайцев Ю.** Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 8. – С. 13 – 19.
3. **Колосова Р. П.** Социально-трудовые отношения: индивидуализация и социокультурная доминанта / Р. П. Колосова, Ю. О. Стальнова // Формування ринкової економіки. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2012. – Т. 1. – С. 552 – 563.
4. **Колот А.** Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудої сфері / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 8. – С. 3 – 14.
5. Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки : монографія / [Клодт Х., Бух К., Хрістенсен Б. та ін.]. – К. : Таксоен, 2006. – 306 с.
6. **Петрова І. Л.** Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за ред. І. Л. Петрової. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.
7. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія / [О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін.] – Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2012. – 534 с.
8. **Bell D.** *The Coming of Post-Industrial Society* / D. Bell. – New York : Harper Colophon Books, 1974.
9. **Beniger J. R.** *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society* / J. R. Beniger. – Cambridge : Harvard University Press, 1986. – 508 p.

10. **Toffler A.** *The Third Wave* / A. Toffler. – New York : Bantam Books, 1980. – 560 p.

## REFERENCES

- Bell, D. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Harper Colophon Books, 1974.
- Beniger, J. R. *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society*. Cambridge: Harvard University Press, 1986.
- Heiets, V. M. et al. *Ekonomika znan ta ii perspektyvy dlia Ukrainy* [Knowledge economy and its prospects for Ukraine]. Kyiv: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2005.
- Kolot, A. "Transformatsiia instytutu zainiatosti iak skladova hlobalnykh zmin u sotsialno-trudovii sferi" [Transforming Employment Institute as part of global change in social and labor sphere]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8 (2009): 3-14.
- Klodt, Kh. et al. *Nova ekonomika: formy vyjavu, prychny i naslidky* [New Economy: forms of display, causes and consequences]. Kyiv: Taksoen, 2006.
- Kolosova, R. P., and Stalnova, Yu. O. "Sotsialno-trudovye otnosheniya: individualizatsiya i sotsiokulturnaia dominanta" [Labor Relations: individualization and socio-cultural dominance]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky. Pratsia v XXI stolitti: novitni tendentsii, sotsialnyi vymir, innovatsiinyi rozvytok*, vol. 1 (2012): 552-563.
- Novikova, O. F. et al. *Stalyi rozvytok promyslovoho rehionu: sotsialni aspekty* [Sustainable development of industrial region: social aspects]. Donetsk: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2012.
- Petrova, I. L., Shpylyova, T. I., and Sysolina, N. P. *Innovatsiina diialnist: stymuly ta pereshkody* [Innovative activities: incentives and obstacles]. Kyiv: Dorado, 2010.
- Toffler, A. *The Third Wave*. New York: Bantam Books, 1980.
- Zaitsev, Yu., and Verba, D. "Problemy doslidzhennia systemy motyvatsii naimanoi pratsi v umovakh stanovlennia postindustrialnoho suspilstva" [Problems of Research motivation system of wage labor under conditions of postindustrial society]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8 (2010): 13-19.