

Г.Н. Аппакова

## СТРУКТУРА И ФОРМЫ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ РАБОТНИКАМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

*В статье разработаны новые подходы к системе вознаграждений работникам. В настоящее время известны три основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие системы вознаграждений работникам: индивидуализированный подход, дифференцированный подход и инновационный подход. Приведена структура современной системы вознаграждений работникам и ее формы.*

*Ключевые слова:* система вознаграждений работникам, индивидуализированный подход, дифференцированный подход и инновационный подход.

*Рис. 1. Табл. 1. Лит. 11.*

Г.Н. Аппакова

## СТРУКТУРА І ФОРМИ СИСТЕМИ ВІНАГОРОД ПРАЦІВНИКАМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті розроблено нові підходи до системи винагород працівникам. На сьогодні відомо три основні підходи, які зробили істотний внесок у розвиток системи винагород працівникам: індивідуалізований підхід, диференційований підхід та інноваційний підхід. Приведено структуру сучасної системи винагород працівникам та її форми.*

*Ключові слова:* система винагород працівникам, індивідуалізований підхід, диференційований підхід і інноваційний підхід.

G.N. Appakova<sup>1</sup>

## STRUCTURE AND FORMS OF EMPLOYEES' REWARD SYSTEM UNDER CONDITIONS OF MARKET ECONOMY

*The article develops new approaches to the system of employees' reward. Nowadays three major approaches are known to influence significantly upon the development of employees' reward system: the individualized approach; the differentiated approach and the innovative approach. The structure of the contemporary system of the employees' compensation in all its forms is presented.*

*Keywords:* employees' reward system; an individualized approach; a differentiated approach; an innovative approach.

**Постановка проблем.** Уровень развития общества обуславливает содержание системы вознаграждения работникам, включающей на современном этапе эволюции три способа вознаграждения: вознаграждение физиологического существования работника, вознаграждение организационного вклада работника, вознаграждение социального вклада работника. Реализация целостной системы экономического вознаграждения предполагает использование организацией различных систем вознаграждения персонала, так как это важно для трудовых показателей работников и успеха организации. Здесь надо отметить, что организация может располагать новейшей технологией, хорошо продуманным стратегическим планом развития, детальными служебными инструкциями и обширной программой подготовки персонала, однако если работники не вознаграждаются за поведение, связанное с их трудовой деятельностью, все его «передовые» переменные (технологии, планы и т.п.) или правила,

<sup>1</sup> Turar Ryskulov Kazakh Economics University, Almaty, Kazakhstan Republic.

определяющие поведение работников, окажутся нерезультативными [7, 108].

Сущность системы вознаграждения работников в современных условиях должна определяться не только многообразием содержания, но и изменением его структуры и форм как важнейших компонентов мотивации труда. В науке долгое время традиционно трудовую мотивацию определяли как «объяснение внутренних факторов или психологического состояния и отношения человека к тому, что должно быть сделано или достигнуто в качестве цели поведения» [4, 10]. В теории управления при объяснении понятия «мотивация», согласно концепции Дж. Гибсона, с позиции влияния не только внутренних, но и внешних факторов [2, 128].

Нами поддерживается точка зрения российских ученых М.А. Винокурова и Н.А. Горелова, которые рассматривают вознаграждение как важнейшую категорию в управлении процессом мотивации. При этом стимулирование труда предполагает создание условий и комплекса мер, при которых трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения потребностей работника, формирование у него мотивов труда [11, 484].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Понятие «системы вознаграждения работников» в рамках мотивации определяется весьма многозначно. По нашему мнению, это характеризуется различным пониманием сущности отношений, складывающихся в процессе мотивации труда с вознаграждением персоналу, которые достаточно сложные и зависят от множества факторов. Вместе с тем, система вознаграждений, имея различные определения в экономической науке, обладает общими аспектами, которые имеют под собой вполне определенное основание. Для прояснения этих аспектов в рамках системы вознаграждения работников и разработки собственной позиции с учетом современных тенденций в экономике труда и менеджменте нами проанализированы взгляды различных исследователей на систему вознаграждений работников (табл. 1).

Основными **целями исследования** являются обоснование системы вознаграждения работников и ее структуры в условиях рыночной экономики.

**Основные результаты исследования.** Исходя из представленного анализа определения системы вознаграждений персонала, можно утверждать, что это понятие необходимо рассматривать во множестве аспектов:

- 1) как инструмент мотивации;
- 2) как функцию компенсации трудовых затрат человека, стимулирования его к труду;
- 3) как реализацию функций поведения для организационного выполнения действий.

Таким образом, содержание системы вознаграждения работников необходимо рассматривать несколько шире, чем материальное стимулирование к труду. В современных экономических реалиях необходимо использовать в указанной системе широкий спектр видов вознаграждения, адекватных растущим потребностям личности и позволяющих признать трудовой вклад работника. Поэтому в организациях часто применяются системы вознаграждения сотрудников, включающие:

Таблиця 1. Аналіз наукових підходів к определению системы вознаграждения персонала и ее взаимосвязь с экономическими категориями, авторское группирование

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Система вознаграждения и его взаимосвязь с категориями                | Научные подходы и концепции в экономике труда и менеджменте   | Определение системы вознаграждения и содержание взаимосвязи с экономическими категориями   | Преимущества и недостатки рассматриваемой концепции  |
| Система вознаграждения работников и основная заработная плата         | Впервые детально рассмотрено управление экономикой в Камакитсе (и в США) понятие «вознаграждение» практически не использовалось, а существовала административно установленная система оплаты труда работников [9, 229].                                   | Система вознаграждения работников рассматривается как материально доплатившие и основной заработной платой.  | Однообразие раскрытия сущности системы вознаграждения персонала (как вознаграждения или поощрения), которое обобщается также однозначно.                       |
| Система вознаграждения персонала и система вознаграждения работников  | С. В. Шевнина систему вознаграждения персоналу рассматривает в виде комбинации от организации за труд работника [10, 204]. Обобщаются также термины система с тем, что работник требует вознаграждения за труд.   | Термины «вознаграждение» и «компенсация» рассматриваются как синонимичные.   | а именно: «система вознаграждения включает в этом случае как компенсации со стороны организации работнику затрат его труда».                                   |
| Система вознаграждения персонала и поощрения за работу                | Определенный круг ученых (Н. Дриаклов, Е. Куркина) рассматривают систему вознаграждения работников как материальное и нематериальное поощрение работников, осуществляемое для того, чтобы оправдать ожидания сотрудников по поводу работы [9, 85].        | Система вознаграждения работников используется для поощрения персонала   |  |
| Система вознаграждения персонала и ее ценности для работника          | Согласно концепции М. Мескова, М. Альберт, Ф. Хедгунн система вознаграждения персонала должна побуждать работников к эффективной деятельности [6, 380].   | Система вознаграждения персонала используется как побуждение к эффективной работе  | В данной трактовке акцент делается только на том, что ценности у людей специфичны, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. |
| Система вознаграждения персонала и мотивация                          | Систему вознаграждения персонала представляют как центральный инструмент мотивации. Также В. А. Розанов выделяет вознаграждение как нечто ценное, при этом является внешним фактором побуждения работника к труду [8, 156].                               | Система вознаграждения рассматривается как инструмент мотивации, удовлетворяющий потребности работника   | В указанной трактовке не представлены другие элементы мотивации.   |
| Система вознаграждения персонала и ценности ожидания работника        | С точки зрения Ю. К. Балахова в основе системы вознаграждения должен быть индивидуальный подход к сотрудникам и на первом плане выдвигаются его потребности и ожидания. Поэтому вознаграждение составляет собой то, что хотят получить работники [1, 53]. | Система вознаграждения используется для удовлетворения потребностей и ожиданий сотрудника  | Здесь система вознаграждения рассматривается как только видовой анализ исключительно человеческой аспекта данной системы.                                      |
| Система вознаграждения персонала и организационное поощрение человека | Ф. Лютенс в области менеджмента и управления человеческими ресурсами представляет систему вознаграждения персонала как инструмент управления поведением работника [8, 233].   | Система вознаграждения персонала складывается из взаимосвязанных элементов и поощряющих элементов как потребности, побуждения, ожидания, поощрения | В данном случае система вознаграждения выступает как внешнее поощрение человеческого для организации поведения работника.                                      |

- оплаты за знания, опыт, компетентность, программы участия в стратегическом управлении и планировании, доходах, прибылях и капитале;  
 - оплаты по социальным стандартам (Семипалатинск, Сарыюзек, Жанао-зен) и гарантиям в организациях.

Выявленные разногласия могут стать причиной неадекватного отображения информации в финансовой отчетности. Поэтому в системе вознаграждений работникам рекомендуется выделять вознаграждения персонала не только за их формами по назначению (на вышеуказанные пять категорий), но и по срокам их начисления выделить подсистемы – подсистему долгосрочных вознаграждений персонала и подсистему краткосрочных вознаграждений (рис. 1).



**Рис. 1. Структура и формы системы вознаграждений работников организаций по срокам начисления и назначению платежей,**  
*авторская разработка*

Предлагаемая структура системы вознаграждений персонала позволяет устранить не только вышеуказанные противоречия, но и способствует выделению в каждой подсистеме соответствующих форм вознаграждений сотрудникам. Так, подсистема краткосрочных вознаграждений работникам включает в себя такие формы:

1) основная и дополнительная заработная плата как форма вознаграждений, которая способствует объединению таких видов вознаграждений работника, как заработная плата рабочим и служащим и краткосрочные оплачиваемые отсутствия на работе;

2) участие в прибыли и премии, подлежащие выплате за период, в котором работники оказали соответствующие услуги;

3) вознаграждения в неденежной форме (медицинское обслуживание, обеспечение жильем и автотранспортом, бесплатные или дотируемые товары и услуги) для занятых в настоящее время работников.

Объединение приведенных форм в подсистему краткосрочных вознаграждений также позволяет оценивать данные вознаграждения по общему принципу, т.е. по недисконтированной величине краткосрочных вознаграждений, подлежащих выплате в обмен на услуги.

Подсистема долгосрочных вознаграждений работникам включает в себя 4 формы, приведенные на рис. 1, что способствует измерению данных обязательств на основе приведенной стоимости. Для этого организация определяет ставку, используемую для дисконтирования будущих выплат на основе рыночной доходности на отчетную дату высококачественных корпоративных облигаций. Когда отсутствует достаточной глубины рынок такого рода облигаций, необходимо использовать рыночную доходность (на отчетную дату) государственных облигаций. Валюта и сроки по корпоративным или государственным облигациям должны соответствовать валюте и расчетным срокам будущих выплат.

**Выводы.** Все приведенные виды, формы и подсистемы вознаграждений работникам регулируются законодательно и согласно индивидуальному трудовому договору.

1. *Балашов Ю.К.* Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // *Кадры предприятия.* – 2003. – №5. – С. 52–58.
2. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли мл. Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. *Дряхлов Н.А., Курпьянов Е.И.* Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // *Проблемы теории и практики управления.* – 2002. – №2. – С. 83–88.
4. *Дульзон А.А.* Мотивация персонала. – Томск: Чародеи, 2003. – 168 с.
5. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / Пер. с англ. – 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1992. – 720 с.
7. *Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. – СПб.: Питер, 2000. – 447 с.
8. *Розанова В.А.* Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Интел-Синтез, 1999. – 352 с.
9. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова и др.* – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
10. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 336 с.
11. *Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова.* – СПб.: Питер, 2004. – 656 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2012.