УДК 005.95/96:33.011:331.2

ВИНАГОРОДА ЯК СУТТЄВИЙ ЧИННИК ЗМІСТУ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В.М. Лукашевич,

к.е.н., професор, професор кафедри «Менеджмент і маркетинг»
lukashevich_ym35@ukr.net

С.А. Хомич

магістр 2 курсу спеціальності «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Одеський національний морський університет, м. Одеса, Україна

Анотація. Розглянуті різні наукові позиції щодо визначення поняття, ролі та місця винагороди у встановленні та реалізації соціально-трудових відносин між трудом і капіталом. Проаналізовано еволюцію систем винагороди та встановлено їх вплив на зміст різних концепцій управління персоналом. Встановлено залежність та співвідношення внутрішньої та зовнішньої винагороди у різних концептуальних підходах до кадрового менеджменту організації. Представлені авторські міркування щодо винагороди як сутнісної та технологічної основи кадрового менеджменту, оптимізації системи винагороди в умовах вирішальної ролі персоналу в забезпеченні конкурентної переваги організації.

Ключові слова: винагорода, внутрішня та зовнішня винагорода, концепція управління персоналом, соціально-трудові відносини, інтереси особи і інтереси бізнесу, соціальна справедливість.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР СОДЕРЖАНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В.М. Лукашевич,

к.э.н., профессор, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»
С.А. Хомич

магистр 2 курса специальности «Предпринимательство, торговля
и биржевая деятельность»

Одесский национальный морской университет, Одесса, Украина

Аннотация. Рассмотрены различные научные позиции по определению понятия, роли и места вознаграждения в установлении и реализации социально-трудовых отношений между трудом и капиталом. Проанализирована эволюция систем вознаграждения и установлено их влияние на содержание различных концепций управления персоналом. Установлена зависимость и соотношение внутреннего и внешнего вознаграждения в различных концептуальных подходах к кадровому менеджменту организации. Представлены авторские соображения по поводу вознаграждения как сущностной и технологической основы кадрового менеджмента, оптимизации системы вознаграждения в условиях решающей роли персонала в обеспечении конкурентного преимущества организации.

Ключевые слова: вознаграждение, внутреннее и внешнее вознаграждение, концепция управления персоналом, социально-трудовые отношения, интересы личности и интересы бизнеса, социальная справедливость.

© Лукашевич В.М., Хомич С.А., 2017

UDC 005.95/96:33.011:331.2

REMUNERATION AS ESSENTIAL FACTOR OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT CONCEPT CONTENT

V.M. Lukashevich,

CEcon, professor, professor of the Department of «Management and marketing»

S.A. Khomych

master 2nd year specialty «Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities»

Odessa National Marine University, Odessa, Ukraine

Abstract. *The article analyzes the essence of the definition and content of different concepts of personnel management and their direct impact on the evolution of the content and the role of remuneration as a managerial influence on the employee's work behavior under different conditions of production and organization of work. Remuneration is payment or compensation received for services or employment. This includes the base salary and any bonuses or other economic benefits that an employee or executive receives during employment. It has been proved that the remuneration system reflects the essential basis of personnel policy and all the constituents of the concept of personnel management adopted by the organization under the influence of internal and external factors. Comparative data on the appropriateness of determining a particular model of remuneration when adopting a staffing concept can be used in the formation of the methodology of creating a system of personnel management at domestic enterprises.*

Remuneration can motivate employees to be more productive but does not have to necessarily be compensation based. Remuneration can also be praise or recognition. However, compensated remuneration can be effective in long-term motivation and productivity, such as a raise or promotion.

The object of the research is the conceptual approach to determining the role of the personnel in the provided competitive advantage of the organization and the basis of effective (system) personnel management. The subject is a reward as an effective, defining instrument for the adoption and implementation of the concept of personnel management.

The research methodology includes general, specific, partial aspects. The general methodology of the vision of the subject of research is based on the fact that all social relations, regardless of their subject and interacting parties, are manifested through interests.

The remuneration system should be consistent with the concept of personnel management adopted in the organization and reflect the views of its top managers on the nature and role of personnel in the socio-technical structure of the organization, subjects, approaches to personnel, as well as the system of organization and technological forms and means of management influences that would ensure the achievement of corporate goals and were perceived by workers.

Invaluable help in understanding and making decisions on these issues is provided by systematically analyzed foreign experience. This determines the relevance of the research and the proposed article.

Keywords: *compensation, the concept of personnel management, technology management effects on humans, human resources, efficiency of personnel management, theory of expectations, theory of justice.*

Постановка проблеми.

Практика країн з розвинутою економікою свідчить, що в умовах глобалізації світогосподарських відносин основну конкурентну перевагу організації забезпечують її людський та соціальний капітал. Управління персоналом покликане сформувати згуртований трудовий колектив, що означає необхідність включити корпоративний інтерес бізнесу організації в систему індивідуальних інтересів кожного працівника. Основним шляхом вирішення цієї задачі є використання оптимальних та адекватних внутрішнім та зовнішнім умовам діяльності організації засобів, форм та методів винагороди персоналу.

Система винагороди повинна відповідати концепції управління персоналом, що прийнята в організації та відбиває уявлення її ТОП-менеджерів про сутність та роль персоналу у соціально-технологічній структурі організації, суб'єктах, підходах до процесу та механізмів управління людьми, а також про систему організації та технологічні форми та засоби управлінських впливів, які б забезпечили досягнення корпоративних цілей та сприймалися робітниками [1. С. 116].

У історичному розвитку індустріальної економіки концептуальні підходи до управління персоналом пройшли еволюцію від концепції управління трудовими ресурсами до концепції управління людськими ресурсами. Інформаційна економіка заявляє про необхідність прийняття концепції управління людиною. Ця еволюція відбиває динаміку та розвиток продуктивних сил та виробничих відносин, зміну форм організації суспільного виробництва, підвищення ролі людського фактору у реалізації цілей бізнесу. Рушійною силою еволюції концепції

управління персоналом є процес подолання протиріч між інтересами працівника та інтересами бізнесу.

Бізнес-підприємства національної економіки сьогодні представлені соціально-технологічними системами з різною структурою технічних, технологічних, соціальних, кадрових підсистем та різним рівнем їх розвитку. У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні їхньої кадрової політики, яка б відповідала умовам оточення. За відповідною кадровою політикою осмислюється кадрова концепція та формується система управління персоналом, у якій підсистема винагороди посідає вирішальне місце.

Неоцінну допомогу у осмисленні і прийнятті рішення з цих питань надає системно проаналізований закордонний досвід. Це і визначає актуальність проведеного дослідження та статті, що пропонується.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Значний вклад у розвиток науки управління персоналом та розробку пропозицій щодо удосконалення методів винагороди персоналу в свої часи зробили класики теорії управління. Теоретичним фундаментом у дослідженні науки управління персоналом були роботи представників класичної школи, в поглядах яких поєднувалася відданість ідеї вільного підприємництва і розуміння необхідності винаходження нових методів і стимулів ефективного управління. Класична школа може бути поділена на дві історичні філософії управління: науковий управлінський підхід Ф. Тейлора [2], Г. Форда [3] та Л. Гілберта [4] і адміністративний управлінський підхід А. Файоля і М. Вебера, що обґрунтовує необхідність і можливість створення особливої науки управління людьми, як

частини загального вчення про управління підприємством [5].

На цьому етапі винагорода персоналу розцінюється як ціна послуг, що надаються. Ідея полягає в отримванні справедливої заробітної плати за свою працю, що в однокій мірі стосуються як звичайних робітників, так і керівників. Згодом на зміну класичній школі прийшла школа людських відносин, головними представниками якої були М. Фоллетт і Е. Мейо [6]. На їхню думку основними мотивами вчинків людей є не економічні сили, як вважали прихильники і послідовники школи наукового управління, а різні потреби, які можуть бути задоволені за допомогою грошей лише частково [7]. Експерименти довели, що у результаті зміни умов зайнятості, розвитку особистісного капіталу працівників винагорода у вигляді матеріальних благ тепер не має вирішального впливу на продуктивність праці.

Наступною у процесі історичного розвитку була концепція організаційної поведінки, що заснована Д. Мак-Грегором, У. Оучи [8], А. Маслоу [9]. Виходячи з теорії Х існують безвідповідальні працівники, які не мають бажання працювати, приймати рішення і нести відповідальність за свої дії. В такому випадку Мак-Грегор пропонує використовувати по відношенню до працівника Х адміністративно-командний стиль управління. Однак існують працівники стилю У, які навпаки є ініціативними, готовими до праці і несуть відповідальність за свої рішення.

В цьому випадку керівникові варто застосовувати демократичний стиль управління. У. Оучі на додаток до даної базової теорії поведінки робітників доповнює її теорією Z, що описує функціонування органі-

зації, змодельованої на основі японського досвіду, котра заохочує увагу керівництва до питань координації людських зусиль, а ні ж до технічних вимог і прагненню збільшення продуктивності.

На сучасному етапі значне місце посідає концепція соціальної відповідальності. Її засновник Ч. Бернард [10]. На думку науковця до основних типів загальних стимулів належать привабливість роботи, умови праці, можливість відчувати особисту участь, можливість спілкування з іншими і отримання підтримки.

Серед сучасних науковців є різнопланові підходи до ефективного впровадження системи винагороди. Іванівська Л.В., наприклад, розглядає основні вимоги до механізму оптимального стимулювання праці [11]. Миротин Л.Б. досліджує питання кадрової політики компаній в умовах зростання ролі людського фактора [12]. Бухалков М.І. звертає увагу на важливість розвитку трудового потенціалу працівників [13]. Яхонтова Е.С. піднімає питання стратегічних методів управління персоналом [14]. М. Армстронг і Т. Стівенс аналізують вплив визначення цінності роботи, що виконується, на розробку системи винагороди персоналу [15]. П.Т. Чінгос пропонує використовувати досвід США щодо системи оплати праці персоналу [16]. Н. Корнеліус досліджує розвиток концепцій управління персоналом за важливішими технологічними, економічними, соціальними та політичними змінами у суспільстві, що відбувалися за останні двісті років [7].

Разом з тим, сутність винагороди як основи концептуального підходу до визначення кадрової політики та концепції управління персоналом організації, питання еволю-

ції систем винагороди залишаються поза увагою дослідників.

Завдання дослідження. Проаналізувати еволюцію змісту та ролі винагороди, як інструменту управлінського впливу на трудову поведінку працівника за різних умов виробництва та організації праці, та довести, що у системі винагороди відбивається сутнісна основа кадрової політики та всіх змістовних складових концепції управління персоналом, що прийнята у організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів. Порівняльні дані щодо доцільності визначення тієї чи іншої конкретної моделі винагороди при прийнятті кадрової концепції організації можуть бути використані при формуванні методології створення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Об'єктом дослідження є концептуальний підхід до визначення ролі персоналу у забезпеченні конкурентної переваги організації на основі ефективного (системного) управління персоналом. **Предметом дослідження** є винагорода, як дійовий, визначальний інструмент прийняття та реалізації концепції управління персоналом.

Методологія дослідження включає загальний, специфічний та частковий аспекти. *Загальна методологія* бачення предмету дослідження ґрунтується на тому, що всі суспільні відносини, незалежно від їхнього предмету і взаємодіючих сторін, виявляються через інтереси. *Специфічна методологія* аналізу та виявлення сутності будь-якого предмету або явища, пов'язаних з управлінням персоналом, виходить з того, що це управління є засобом регулювання соціально-трудових відносин, який підлягає оцінці з позицій рівних прав, соціальної справедливості, взаємної довіри та поваги інтересів

сторін. *Часткова методологія* дослідження включає сукупність методів таких як аналіз наукових праць закордонних та вітчизняних науковців, авторська оцінка наукових позицій з предмету дослідження у працях, що розглянуті; продукування авторами нових ідей та логічне їх обґрунтування.

Основний матеріал дослідження. В управлінській діяльності принципово важливим є прийняття доцільної системи винагороди як інструмента мотивації працівників в процесі еволюції концепцій управління персоналом. Для цього перш за все слід визначити свою позицію щодо сутності понять «мотивація» та «винагорода», розглянути чинники, які мають істотне значення для визначення змісту матеріальної винагороди, з'ясувати яким чином умови, зміст та характер праці стають компонентами нематеріального заохочення.

Загальноприйняту позицію у визначенні поняття «мотивація», його змісту надає Джеральд Коул: «Мотивація – це процес, у якому люди вибирають між альтернативними формами поведінки, при яких вони здатні досягнути своїх основних цілей» [17. С. 98]. Майкл Мескон вважає, що мотивація є процесом побудження себе і інших до діяльності з метою досягти особистої цілі, або цілі організації. «Керівник, щоб ефективно двигатись назустріч цілі, повинен координувати роботу та примушувати людей виконувати її» [18. С. 360]. Це примушення здійснюється через мотивацію працівників. Інструментом мотивації є винагорода. Винагорода є все, що людина вважає цінним для себе. Вона може бути двох типів: внутрішня та зовнішня. Внутрішня – це задоволення працею у всіх її аспектах: зміст, характер,

умови, значимість, можливість самореалізації працівника та інше. Зовнішня винагорода здійснюється організацією. Це зарплата, кар'єрне підвищення, надані повноваження, статус тощо [18. С. 364-365].

Тобто, винагорода може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Деякі автори поняття «винагорода» ототожнюють з різними видами грошових виплат. Професор Флоридського інтернаціонального інституту бізнесу (США) Гарі Деслер у навчальному посібнику «Управління персоналом», в частині III «Винагорода» пише: «Винагорода працівників складається з двох частин. Вона включає в себе прямі виплати у формі зарплати, окладів, стимулюючих премій, комісійних і бонусів і непрямі виплати у формі пільг, таких як страхування за рахунок роботодавця або відпустки, що оплачуються» [19. С. 250].

Тобто поняття «винагорода» зводиться до отримання працівником певних грошових сум за різними статтями виплат і використовується як синонім поняття «оплата праці». Поряд з тим, у главах цього посібника, де йдеться про технологію управління персоналом у його різних компонентах, включено підрозділи «Завоювання відданості працівників», де розглядаються методи, форми та засоби управлінського впливу на соціально-психологічні рецептори людини, що відбивають її різноманітні інтереси, реалізація яких сприймається як винагорода.

Сучасна практика управління персоналом підтверджує: система винагороди повинна виходити з того, що люди мають різноманітні потреби і цілі, а тому винагорода повинна спрямовуватися, як на внутрішнє задоволення (суб'єктивна оцінка індивіда, наприклад, відчуття самореалізації, досягнення цілі, що

поставлена, тощо), так і на зовнішнє (наприклад зріст зарплати, кар'єрне просування та ін.)

Змістовна частина винагороди повинна охоплювати, як матеріальні, так і нематеріальні важелі впливу. *Грошова винагорода* може бути поділена на пряму (у вигляді окладів, заробітної плати, комісійних, премій), а також на непрямі види винагороди. Останім слід приділити окрему увагу. Серед непрямих видів грошової винагороди існують гарантовані законом, а саме: соціальне забезпечення, страхування на випадок безробіття та інші і ті, що можуть надаватися на розсуд керівництва організації: оплата неробочого часу, допомога, що виділяється для охорони здоров'я, допомога, що забезпечує на випадок непрацездатності, премії тощо.

До *нематеріальних видів винагороди*, насамперед, відносять розумну політику компанії стосовно підлеглих, комфортні умови роботи, надання можливості вдосконалення навичок, підвищення компетенції працівників, а також певна ступінь свободи дій на своєму робочому місці.

Керівники організацій зацікавлені залучати, мотивувати і утримувати у себе компетентних працівників. В сучасних умовах це не є можливим без справедливого встановлення та реалізації соціально-трудових відносин. Треба забезпечувати чесний підхід до виплати грошей працівникам (розширене відтворення робочої сили) та задоволення їхніх інших справедливих потреб. Зовнішня справедливість полягає в тому, що працівники отримують за свою працю суму порівнянну або більшу до тої, яку отримують працівники в інших фірмах за подібну роботу, а внутрішня – означає оплату праці працівника відповідно

до його відносної цінності для організації.

Слід зазначити, що визначення ролі та засобів винагороди безпосередньо впливають на формування концептуальних підходів до управління персоналом та одночасно залежить від них. Це обумовлено зростанням ролі соціально-психологічної складової в структурі управлінських впливів на персонал при формуванні концептуальних принципів кадрової політики роботодавців.

Розглянемо різні підходи до визначення винагороди персоналу при різних концепціях і підходах до управління персоналом.

Засновником *концепції використання трудових ресурсів* можна вважати пробатка наукового менеджменту Ф.У. Тейлора. Ця концепція не виключає антагоністичні відносини між роботодавцем і працівником. Управління здійснюється на основі чіткої управлінської вертикалі, жорсткого розмежування управлінських і виконавчих функцій, відповідності рівня повноважень і відповідальності. Основний мотиватор до праці є справедлива матеріальна винагорода. Замість людини на виробництві розглядається лише його функція – праця, що вимірюється затратами робочого часу та зарплатою.

Основа системи організації праці на виробництві передбачає розподіл діяльності робочих на прості завдання, що повторюються. Показником ефективності кожного робітника є виконання встановлених норм.

Відповідальність за прийняття рішень і контроль виробничого процесу покладається на менеджерів, а основним фактором мотивації робітників вважається можливість заробітку [13].

Більшість науковців вражають, що тейлоризм, в якійсь мірі, ігнорував робочого як особистість, що в управлінні людьми не враховувалися мотиви поведінки соціальних груп і психологія робітника. Однак, якщо звернутися до першоджерел, це не зовсім так. Насправді вчення Тейлора базується не тільки на механістичному розумінні індивіда і його місця в організації, а й також і на визнанні індивідуальних відмінностей співробітників. У своїх роботах він неодноразово наголошував, що найбільшою проблемою при переході до нової системи управління є необхідність цілковитої революції в моральному укладі [2]. Близьких поглядів дотримувалися і його послідовники.

Генрі Форд акцентував увагу на психологічному впливі соціуму (колективу, групи) на індивіда. Як і тейлоризм, фордизм забезпечує радикальне зростання продуктивності праці. Проводився відбір працівників, найбільш придатних для виконання певних завдань, важливою ціллю було забезпечення ресурсами для ефективного виконання поставлених перед ними завдань [3]. Але в якості головного важеля винагороди також застосовувалося систематичне і доцільне використання матеріального стимулювання для зростання продуктивності. Одночасно були посилені вимоги до дисципліни праці.

Високий рівень спеціалізації, потокове виробництво перетворили працю в вкрай монотонне і незмістовне явище. При досягненні певного рівня достатку ці чинники привели до уповільнення темпів зростання продуктивності праці, зниження якості продукції. Це було поштовхом для поступового переходу до розвитку нової концепції управління персоналом, яка враховує ви-

сокий рівень освіти і культури, значний творчий потенціал працівників, що відбиває зміну їх потреб.

Розширення діапазону завдань, що вирішуються в кадровій роботі, підвищило значення цього виду управлінської діяльності організації і відокремило його як сферу менеджменту на основі концепції *управління персоналом*. Зародження даної концепції пов'язане з розвитком масштабного виробництва, необхідністю координації діяльності великої кількості працівників і регулювання взаємин не тільки між роботодавцем і працівниками, а й між членами трудового колективу. Актуальними стають організаційний розвиток, гуманізація відносин, соціальна справедливість як чинники зростання продуктивності праці. Основним мотиватором праці є індивідуальні матеріальні винагороди на основі кон'юнктури ринку праці і внутрішніх факторів організації [4].

В той же час слід відзначити, що інструментарій реалізації цієї концепції передбачає безпосередній вплив суб'єктів управління на психологію конкретного індивіда. Подальша еволюція концепції управління персоналом в *концепцію управління людськими ресурсами* стала відповіддю на новоявлені проблеми, котрі зажадали кадрового менеджменту якісно нового рівня. Школа людських відносин ґрунтується на концептуальному підході, в центрі якого знаходяться безпосередні відносини між людьми в процесі роботи. Відомими дослідниками цього напрямку були Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо [6].

Розвиток психології, соціології та вдосконалення методів дослідження зробили вивчення поведінки на робочому місці більш науковим. Серед найбільш помітних постатей пізнього періоду розвитку поведін-

ково-біхевіористичного напрямку можна згадати таких науковців як Дуглас МакГрегор і Фредеріка Герцберг [18]. Ці та інші дослідники вивчали організаційні структури та різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету. Також вивчались зміни у комунікаціях в організаціях, лідерстві, якості трудового життя робітників. Вченим вдалося довести теоретично і підтвердити практично, що в процесі досягнення високого рівня життя, праця стає не тільки засобом матеріального забезпечення, але і засобом самореалізації і розвитку особистості.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, що була зосереджена насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин. Новий підхід має на меті надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей. У загальних рисах, можна сказати, що основною метою цієї школи було підвищення ефективності діяльності організації за рахунок її людських ресурсів шляхом створення атмосфери взаємної довіри, об'єктивності та відкритості прийнятих рішень, надання персоналу рівних можливостей, збереження зайнятості, підтримки кар'єрного росту та виснаження в залежності від досягнутих результатів. Система мотивації трансформується від зрівнялівки до оплати за результатом особистого внеску в досягнення корпоративних цілей.

Людина стала розглядатися як елемент соціальної організації в єдинстві його основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин та стану працівника. Концепція управління людськими ресурсами базується на формуванні роботодавцем умов для самореалі-

зації внутрішніх психологічних ціннісних орієнтацій і установок працівника, спостерігається тенденція розвитку корпоративної культури. З'являється практика залучення кожного співробітника в реалізацію інтересів організації та участі в прийнятті рішень з конкретних питань його діяльності, розширюється свобода дії працівника на своєму робочому місці, має місце соціальне партнерство.

У надрах концепції управління людськими ресурсами народжується нова концепція – управління людиною. Істотна відмінність концепції управління людиною від інших концепцій полягає в тому, що в першому випадку управлінський вплив концентрується на створенні внутрішнього та моніторингу зовнішнього середовища, які регламентують і мотивують дії працівника, а в другому – кадровий менеджмент, перш за все покликаний сформувати організаційну культуру, що включає цілі, цінності і норми, що лежать в основі спільної діяльності людей і сприймаються ними як власні.

Отже, розглянувши еволюцію теоретичних поглядів щодо ролі винагороди у кадровому менеджменті та їх втілення у концепціях і практиці управління персоналом доходимо висновку, що для отримання оптимальної трудової віддачі та забезпечення високої продуктивності праці доцільно формувати кадрову політику та концепцію управління персоналом з урахуванням реалій, що склалися у внутрішньому і зовнішньому оточенні організації, та на основі системи винагороди, яка б їм відповідала.

Таким чином, в теорії і практиці регулювання соціально-трудових відносин в рамках трьох основних підходів до системи винагороди в управлінні людьми склалися чоти-

ри концепції управління персоналом. Економічний підхід лежить в основі концепції використання трудових ресурсів. Органічний підхід, що поєднує «економічну ефективність» і «соціальну ефективність» діяльності організації як живої соціотехнічної системи, сформулював концепції «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Гуманістичний підхід, що розвивається останнім часом, виходить із уявлення про організацію як про соціальну спільність, керовану на основі корпоративної культури на благо кожного її члена. Такий підхід представлений концепцією «управління людиною».

Досліджені взаємозалежності змісту та сутності концепцій управління персоналом і винагороди як інструменту їх реалізації представлені у таблиці.

Сучасні концепції управління персоналом покликані реалізовувати інтереси як роботодавців, так і працівників. Для досягнення цієї цілі інтереси сторін повинні гармонічно співпадати, що обумовлює потребу у формуванні концепції управління персоналом на основі відповідної реаліям системи винагороди.

Висновки

1. В управлінні організацією, як соціально-технічною системою, об'єктом соціальної підсистеми виступає трудовий колектив, групи та індивіди. Це унікальний особистісний капітал організації, що має здатність приймати рішення, продукувати нові ідеї, не тільки раціонально, а й емоційно визначати своє відношення до праці.

Таблиця

*Засоби і методи винагороди при різних концепціях
управління персоналом організації*

Концепції управління персоналом організації	Порівняльні змістові виміри ролі персоналу при різних концептуальних підходах до кадрового менеджменту	Основні засоби винагороди персоналу
Використання трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – Переважання матеріально-технічних і технологічних факторів виробництва над людиною. – Існує жорстка регламентація процедур взаємодії керівництва і працівників. – Використання адміністративних і економічних методів управління кадрами. 	<ul style="list-style-type: none"> – Основна винагорода – зовнішня, матеріальна – Відрядна оплата праці комбінується з деякими партнерськими соціальними заходами.
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – Видатки на персонал розглядаються як витрати, які необхідно контролювати. – Жорсткий контроль менеджерів за роботою підлеглих. – Спілкування суб'єктів і об'єктів управління обмежене і непряме. – Негнучкий підхід до розвитку персоналу, виробничого навчання і підвищення кваліфікації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата праці визначається в залежності від внутрішніх чинників організації за погодженим контрактом. – З'являється практика непрямої грошової винагороди, включаючи пільги, допомоги, преміальні. – Скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.
Управління людськими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> – Витрати на персонал розглядаються як інвестиції, які необхідно ефективно використовувати. – Спілкування суб'єктів управління пряме і активізується. Демократія на виробництві та в спілкуванні. – Основна цінність працівника полягає в його компетентності, активності та ініціативності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Акцент на внутрішню винагороду, встановлюється оплата праці та умови зайнятості кращі ніж у конкурентів. – Стимулювання наданням вільного часу, можливість участі в управлінні працею. – Управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, навчання та розвиток персоналу.
Управління людиною	<ul style="list-style-type: none"> – Людина – головна рушійна сила виробництва і суб'єкт соціальної організації. – Інтерес людини є центром всіх інтересів і кінцева мета економіки. – Акцент на культурі особистості і корпоративній культурі як факторі впливу на людину – Безперервне навчання і професійний розвиток працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Головним мотиватором праці є можливість само-реалізації. 3. Особистий інтерес в досягненні корпоративного результату як без посереднього учасника процесу його створення. 4. Фактори гнучкості умов праці виступають в якості нематеріальної винагороди.

Це обумовлює об'єктивну необхідність обов'язково включати у мотивацію поведінки працівників як матеріальні, так і нематеріальні компоненти винагороди, засоби впливу на внутрішню та зовнішню мотивацію.

2. Винагорода є інструментом мотивації поведінки людини, спрямована на задоволення її внутрішніх і зовнішніх інтересів. Ефективність системи винагороди і управління персоналом організації залежить від рівня узгодженості особистих інтересів працюючих та бізнесу. Тому система винагороди, як сукупність управлінських впливів, що спрямовані на матеріальні та соціально-психологічні інтереси людини, є сутнісною основою кадрової політики та концепції кадрового менеджменту організації.

3. Відсутність конкурентного національного ринку

праці, установлення та регулювання соціально-трудових відносин на основі концепції управління трудовими ресурсами та економічного підходу до винагороди веде до деградації робочої сили та поглибленню кризи економіки країни.

4. Стратегія виходу з кризи національної економіки може бути розроблена та реалізована тільки на евристичному технологічному прориві, поверненні в країну розбазареного по всьому світові і того, що ще не вичерпано, потенціалу талантів і інтелекту народу України, створенні умов для творчої праці та забезпеченні їм відповідної матеріальної та нематеріальної винагороди.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лукашевич В.М. *Управление персоналом: Учебное пособие* / В.М. Лукашевич / Львов: «Новий Світ-2000», 2015. – 501 с.
2. Тейлор Ф.У. *Принципы научного менеджмента: Пер. с англ.* / А.И. Зак. – СПб.: Изд-во Контроллинг, 1991 – 104 с.
3. Форд Генри. *Моя жизнь. Мои достижения* / Генри Форд. – К.: Грайлык, 1993. – 204 с.
4. Файоль А. *Управление – это наука и искусство* / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – СПб.: Изд-во Республика, 1992. – 351 с.
5. Файоль А. *Общее и промышленное управление* / А. Файоль. – М.: Центральный институт труда, 1923 – 160 с.
6. *Електронний ресурс.* – Режим доступа: http://pidruchniki.com/12920522/menedzhment/shkola_lyudskih_vidnosin_meyo24.
7. Корнелиус Неларин. *HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика.* – Днепропетровск: Изд-во Баланс Бизнес Букс, 2005. – 491 с.
8. Оучи Уильям. *Методы организации производства: японский и американский подходы.* – СПб.: Изд-во Экономика, 1984 – 184 с.
9. Маслоу А. *Мотивация и личность* / А. Маслоу. – СПб.: Изд-во Питер, 2016. – 352 с.
10. Барнард Честер. *Организация и управление* / Ч. Барнард. – СПб.: Изд-во 1948. – 284 с. *Електронний ресурс* / Режим доступа: http://fptl.ru/files/mentedjment/kibanov_upravlenie-personalom.pdf

11. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. – М.: Изд-во ГЛТ, 2010. – 240 с.
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
13. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: Изд-во ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
14. Армстронг, Майкл. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; пер. з англ. О. В. Теплых; ред. пер. ГеТ. В. Герасимова. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
15. Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / П.Т. Чингос: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.
16. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. – М.: Изд-во ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
17. Мескон Майл. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Дело», 1997. – 704 с.
18. Десслер, Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. / Под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Изд-во БИНОМ, 1997. – 432 с.

REFERENCES

1. Lukashevich, V.M. (2015). *Upravlenie personalom [Personnel management]: Uchebnoe posobie / Lvov, «Noviy Svit-2000», 501 [in Russian]*.
2. Taylor, F.U. (1991). *Printsipyi nauchnogo menedzhmenta [Principles of Scientific Management]: Per. s angl. / A.I. Zak. – SPb.: Izd-vo Kontrolling, 104 [in Russian]*.
3. Ford, Genry (1993). *Moya zhizn. Moi dostizheniya [My life. My achievements]. K.: Graylyik, 204 [in Russian]*.
4. Fayol, H. (1992). *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo [Management is a science and an art]. SPb.: Izd-vo Respublika, 351 [in Russian]*.
5. Fayol, H. (1923). *Obschee i promyshlennoe upravlenie [General and industrial management]. M.: Tsentralnyiy institut truda, 160 [in Russian]*.
6. Retrieved from: http://pidruchniki.com/12920522/menedzhment/shkola_lyudskih_vidnosin_meyo24.
7. Kornelius, Nelarine (2005). *NR menedzhment: Poisk, podbor, trening, adaptatsiya, motivatsiya, distsiplina, etika [HP менеджмент: Search, selection, training, adaptation, motivation, discipline, ethics]. Dnepropetrovsk: Izd-vo Balans Biznes Buks, 491 [in Russian]*.
8. Ouchi, Uilyam (1984). *Metodyi organizatsii proizvodstva: yaponskiy i amerikanskiy podhodyi [Methods of production organization: Japanese and American approaches]. SPb.: Izd-vo Ekonomika, 184 [in Russian]*.
9. Maslow, A. (2016). *Motivatsiya i lichnost [Motivation and Personality]. SPb.: Izd-vo Piter, 352 [in Russian]*.
10. Barnard, Chester(1948). *Organizatsiya i upravlenie [Organization and management]. SPb.: Izd-vo 1948, 284 [in Russian]*.

11. Retrieved from: http://fptl.ru/files/menedjment/kibanov_ypravlenie-personalom.pdf
12. Mirotin, L.B., Pokrovskiy, A.K. & Belyaev, V.M. (2010). *Osnovy menedzhmenta i upravlenie personalom. (Logisticheskaya kontseptsiya) [Fundamentals of management and personnel management. (Logistic concept)]*. M.: Izd-vo GLT, 240 [in Russian].
13. Buhalkov, M.I. (2013). *Upravlenie personalom: razvitie trudovogo potentsiala: Uchebnoe posobie [Personnel management: development of labor potential]*. M.: NITs INFRA-M, 192 [in Russian].
14. Yakhontova, E.S. (2013). *Strategicheskoe upravlenie personalom: Uchebnoe posobie [Strategic management of personnel]*. M.: Izd-vo ID Delo RANHiGS, 384 [in Russian].
15. Armstrong, M.I & Stivens T. (2007). *Oplata truda: prakticheskoe rukovodstvo po postroeniyu optimalnoy sistemy oplaty truda i voznagrazhdeniya personala [Remuneration of labor: a practical guide for building an optimal system of remuneration and remuneration of staff]; per. z angl. O. V. Teplyih; red. per. GeT. V. Gerasimova. – D.: Balans Biznes Buks, 512 [in Russian]*.
16. Chingos, P.T. (2004). *Oplata po rezultatu. Iz opyita oplaty truda personala v SShA [Payment by the result. From the experience of paying staff in the USA]*. SPb.: Izd-vo Izdatelskiy dom «Vilyams», 416 [in Russian].
17. Cole, G. (2004). *Upravlenie personalom v sovremennyih organizatsiyah [Personnel management in modern organizations]*. M.: Izd-vo OOO «Vershina», 352 [in Russian].
18. Mescon, M. Albert M., Hedouri F. (1997). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]*. Per. s angl. SPb.: Izd-vo «Delo», 704 [in Russian].
19. Dessler, G. (1997). *Upravlenie personalom [Personnel management]*: Per. s angl. / Pod red. Yu. V. Shlenova. M.: Izd-vo BINOM, 432 [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 11.12.2017

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка підприємства» Одеського національного політехнічного університету
Є.А. Бельтюков

доктор економічних наук, професор, професор кафедри «Економіка підприємства» Одеського національного морського університету **Л.В. Ширяєва**

Посилання на статтю / Reference a JournalArticle: Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом / В.М. Лукашевич, С.А. Хомич // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: 36. наук. праць. – 2017. – № 4(61). – С. 54-66.