

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТОТАЛЬНОЇ КОМПЕНСАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

В умовах ринкового розвитку економіки України шанс стати конкурентоспроможними мають тільки ті підприємства, які розвиваються згідно законів соціотехнічних систем, які поєднують у ціле технічний і людський чинники. Лі Якокка визначає, що „... усі господарські операції на підприємстві можна в кінцевому рахунку звести до визначення трьохма словами: люди – продукт – прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас не існує надійної команди, то і з останніх чинників мало що вдасться зробити” [1, с.205]. Надійна команда – це і є команда найбільш здібних працівників, яка дозволяє навіть при „убивчій конкуренції” вийти переможцем завдяки своїм особливим управлінським здібностям. Видатний менеджер Ф. Тейлор вважає, що головним завданням управління підприємством повинно бути забезпечення максимального прибутку підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника [2, с.89].

Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну цілеспрямовану групу. Проте різні види управлінської діяльності, до яких належить планування, організація, прийняття рішень залишаються до кінця не вирішеними, поки керівник не пускає в хід важелі мотивації, які спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Успішна діяльність підприємств за умов жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності працівників. Тому основним завданням керівника є мотивація персоналу, стрижнем якої є оплата праці. В економіці України в сучасній організації оплати праці існує низка невирішених проблем, а саме: розміри заробітної плати не завжди залежать від конкретних результатів праці окремих працівників і підприємств у цілому; не створений дійовий механізм соціального партнерства; не визначені до кінця місце і роль заробітної плати в системі стимулів ринкової економіки; значне посилення міжгалузевої і регіональної диференціації заробітної плати.

У сучасних умовах підприємство будь-якої галузі і форми власності працює над тим, як максимізувати відшкодування на вкладені інвестиції в людський капітал.

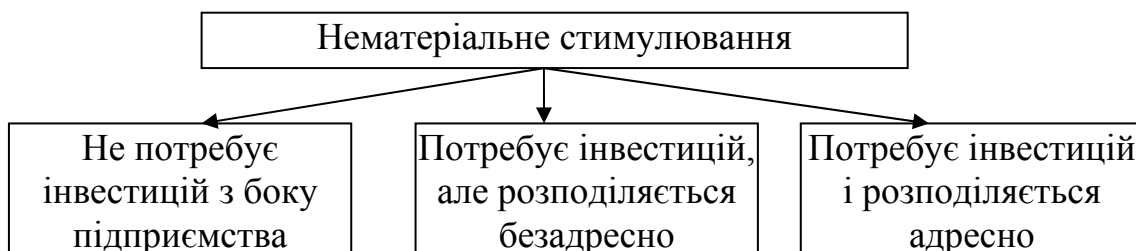
Тотальна компенсація на підприємстві складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального стимулювання. Сучасна модель матеріального стимулювання на вітчизняних підприємствах може мати наступний вигляд:

$$M_{CT} = З/п_B + ПБ_1 + ПБ_2 + ПБ_3,$$

Де  $M_{CT}$  – матеріальне стимулювання;  $З/п_B$  – базова заробітна плата згідно ієрархічного рівня управління;  $ПБ_1$  – премії і бонуси згідно результатів діяльності підприємства за звітний період;  $ПБ_2$  – премії і бонуси згідно результатів діяльності підрозділу за звітний період;  $ПБ_3$  – премії і бонуси згідно результатів особистої діяльності працівника.

Нематеріальне стимулювання націлене на підвищення лояльності працівників до підприємства. Під нематеріальним стимулюванням розуміються такі заохочення, які не видаються працівнику у вигляді готівки, проте можуть вимагати інвестицій з боку підприємства. Основний ефект, який може бути досягнутий за допомогою нематеріального стимулювання – це підвищення рівня лояльності і зацікавленості працівників до підприємства.

Нематеріальне стимулювання можна поділити на групи (див. рис. 1).



*Рис. 1. Структура нематеріального стимулювання*

До стимулів, які не потребують інвестицій з боку підприємства належать привітання з днем народження, занесення на дошку пошани, вручення вимпелів й кубків, грамот і подяк. До стимулів, що потребують інвестицій з боку підприємства, але розподіляються безадресно, належать: організація навчання за рахунок підприємства, організація свят, харчування, забезпечення працівників проїзними квитками, формою, спецодягом, організація якісного медичного обслуговування, поліпшення організаційно-технічних умов на робочих місцях (комп'ютер, кондиціонер, дизайн робочого місця, автомобіль).

Нематеріальне стимулювання, що потребує інвестицій і розподіляється адресно, складається з: надання безвідсоткового займу на поліпшення житлових умов та придбання товарів довгострокового користування, безоплатної матеріальної допомоги, повної або часткової оплати проїзду до місця відпочинку або самого відпочинку, оплати путівок працівникам та їх родинам на лікування, відпочинку та подорожі, надання службового автотранспорту та оплати мобільних розмов та послуг Інтернету.

Таким чином, ефективний розвиток підприємства в умовах ринкових перетворень неможливий без досконалої системи тотальної компенсації, що створює ефективний мотиваційний механізм і в кінцевому підсумку працює як на результат діяльності підприємства, так і працівника.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Якокка Ли. Кар'єра менеджера: Пер. с англ. – Минск: Попудри, 2001. – 416 с.
2. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Изд-во "Контроллинг", 1992. – 137 с.