

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій,
Тернопільський національний економічний університет

КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА

Постановка проблеми. Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній і соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя. Розвиток та функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах забезпечується насамперед формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є оплата праці різних категорій персоналу.

На рубежі двох тисячоліть тема мотивації персоналу стає як ніколи актуальною, що обумовлено дією низки чинників: підвищенням ролі економічно активної людини в забезпеченні стійкої економічної динаміки та перетворенням людського капіталу на основну рушійну силу соціально-економічного розвитку; зростанням конкуренції в різноманітних її формах; глибокими змінами у структурі та ієрархії потреб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою дослідження мотивації персоналу та структури компенсаційного пакета підприємства займалися такі українські та зарубіжні науковці як І.М. Алієв, В.М. Гриньова, О.А. Грішнова, Н. Горелов, В.М. Данюк, Г.Т.Завіновська, А.М. Колот, Ф. Лютенс, Дж. Мілкович, С.З. Мошенський, Дж. Ньюман, В.Г. Соломанідін, Т.О. Соломанідіна, С.О. Цимбалюк та інші.

Разом з цим вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою робіт дозволили зробити висновок про те, що питання сутності та структури компенсаційного пакета підприємства недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах.

При написанні даної статті було використано праці авторів, які торкалися зазначеного кола питань, досліджено структуру компенсаційного пакета підприємства, вимоги щодо його формування та його вплив на забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є уточнення економічного змісту поняття «мотивація» та «компенсаційний пакет», визначення його основних складових елементів та з'ясування вимог керівництва щодо його формування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємствам доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Своєю чергою, це вимагає збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, і одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів активізації людського фактора. Локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Уперше термін «мотивація» з'являється на початку XIX століття, однак лише з кінця XIX – початку XX ст. розпочинається масштабне наукове опрацювання цього питання.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи щодо трактування поняття «мотивація». Так, у короткій філософській енциклопедії мотивація трактується як пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки [3]. Ф. Лютенс пропонує таке визначення: «Мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [4].

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Як зазначають у своїх працях А.М. Колот та С.О.Цимбалюк,

метою управління мотивацією є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом [6].

Ми погоджуємося з думкою С.З. Мошенського, що мотивація працівників здійснюється відповідно до пріоритетів суб'єкта господарювання з урахуванням чинників зовнішнього середовища [7].

Будь-яка діяльність людини зумовлена потребами. На думку А.М. Колота та С.О. Цимбалюк, потреба – відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи [6]. Потреби є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення.

Одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб український учений М. Туган-Барановський. Він виділив п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні та потреби, що не ґрунтуються на практичних інтересах [9].

Сучасні відносини між працею та капіталом, між найманим працівником і роботодавцем у сфері оплати праці, матеріальної мотивації виходять за межі традиційних розподільних відносин. Для залучення й утримання компетентних працівників та посилення мотивації крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), які безпосередньо не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків.

У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет», яке відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

Окремі науковці до такого пакета включають усі матеріальні виплати та винагороди. Так, американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх співробітники одержують у процесі трудових відносин [5]. Деякі російські автори, зокрема, Т.О. Соломанідіна та В.Г. Соломанідін, поділяють ці погляди і розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом із благами та привілеями [8].

Інші науковці до компенсаційного пакета крім матеріальних відносять також нематеріальні винагороди. Зокрема, російські вчені І. Алієв та Н. Горелов у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні, винагороди [1]. Зокрема до останніх автори відносять підвищення соціального статусу, задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, поліпшення здоров'я та інші.

Найбільш слушним нам видається тлумачення вчених А.М. Колота та С. О. Цимбалюк, які вважають, що компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [6].

Розроблення компенсаційного пакета є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні підприємством. З огляду на це керівництво має дотримуватися певних вимог у формуванні компенсаційного пакета, зокрема:

1. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівників на одержання необхідних результатів, стимулювати трудову поведінку в напрямі досягнення стратегічних цілей і завдань.

2. Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості.

3. Під час проектування різних складових компенсаційного пакета потрібно також ураховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Слід не тільки гарантувати єдині правила та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість виплати певних складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників.

4. Компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування

компенсаційного пакета треба орієнтувалися не тільки на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники і насамперед на розмір заробітної плати та перелік виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп.

5. Компенсаційний пакет, зокрема його соціальна складова, має не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків (користування службовим автомобілем, безкоштовний мобільний зв'язок тощо).

6. Компенсаційна політика має сприяти розвитку корпоративної культури підприємства. До компенсаційного пакета треба включати винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні системи оплати праці і насамперед преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі персоналу в прибутку тощо.

7. Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати вимоги трудового законодавства. Порушення законодавства робить політику оплати праці непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на конкурентоспроможності компенсаційної політики.

8. Будь-які нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників. З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України) [2]. З другого боку, такі нововведення знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників.

9. Компенсаційна політика не повинна підривати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності. Перш ніж запроваджувати на підприємстві певні виплати чи винагороди, керівництво має обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх запровадження. Це стосується непередбачених законодавством виплат і винагород. Зміни в

компенсаційній політиці, зумовлені змінами в законодавстві, умовах колективних угод, обов'язкові, ігнорування їх є порушенням законодавства.

Структура і розмір пакета на підприємствах суттєво різняться залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо.

Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат з прибутку та нематеріальних винагород і благ [8].

Чільне місце в компенсаційному пакеті і, відповідно, мотиваційному механізмі найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту.

Для з'ясування сутності заробітної плати треба взяти до уваги наступне:

- заробітна плата формується на межі відносин сфери виробництва і відносин обміну робочою силою;
- заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має одержати в обмін на свою працю;
- заробітна плата є одночасно і макро-, і мікроекономічною категорією;
- заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з процесом та результатом виробництва, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і формуються в межах конкретного підприємства.

Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до заробітної плати належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) та посадових обов'язків. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Основна

заробітна плата також може виплачуватись у вигляді гонорарів, відсоткових або комісійних виплат, у разі коли вони в системі оплати праці розглядаються як основна складова заробітної плати. Тарифна ставка та посадовий оклад працівника визначаються тарифним розрядом чи кваліфікаційною категорією. Основна заробітна плата становить постійну частину компенсаційного пакета.

Відсоткові або комісійні нарахування залежать від обсягу доходів (виручки), одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг). Такі виплати належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Додаткова заробітна плата включає доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), премії та винагороди, що мають систематичний характер, відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, та інші виплати.

Надбавки та доплати до тарифної ставки та посадового окладу використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників і компенсації за умови праці, які відхиляються від нормальних. Окремі надбавки і доплати належать до постійної частини компенсаційного пакета, а інші мають одноразовий, тимчасовий або періодичний характер. Нерегулярність виплати таких надбавок і доплат зумовлює віднесення їх до змінної частини компенсаційного пакета.

Премії та винагороди, що мають систематичний характер, виплачуються щомісяця чи щокварталу. Незважаючи на систематичний характер цих виплат, вони мають необов'язковий характер і належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), як і ті, що розглядаються як основна складова заробітної плати, залежать від обсягу доходів, одержаних від реалізації продукції. Вони теж належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Додаткова заробітна плата також містить гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством. Ці виплати є обов'язковими.

Якщо роботодавець їх не виплачує найманим працівникам, він порушує чинне законодавство. За порушення трудового законодавства передбачена адміністративна та кримінальна відповідальність.

З-поміж гарантійних і компенсаційних виплат треба звернути увагу на такі: виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати; витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту; оплата за невідпрацьований час та інші.

Одноразові премії та винагороди аналогічно преміям, що мають систематичний характер, є необов'язковими виплатами й належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Важливе місце в структурі компенсаційного пакета має соціальний пакет. Частина виплат і заохочень, які формують соціальний пакет, належить до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом), оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали тощо.

Перелічені виплати та заохочення, на відміну від гарантійних і компенсаційних виплат, що належать до додаткової заробітної плати, не передбачені чинним законодавством або здійснюються понад установлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та зазначені виплати соціального характеру теж належать до гарантій і компенсацій, проте добровільного характеру. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою.

Крім названих виплат соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати. Такими винагородами є: медичне і пенсійне страхування; оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за кошти фонду державного соціального страхування; оплата навчання; позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов; оплата

послуг з лікування працівників; матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей тощо.

Важливою мотиваційною компонентою компенсаційного пакета є виплати з прибутку: премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку які належать до змінної частини компенсаційного пакета. За своїм економічним змістом такі виплати можна прирівняти до підприємницького доходу. У зв'язку з цим їх розглядають як доходи від участі у власності підприємства.

Крім матеріальних винагород компенсаційний пакет уміщує нематеріальні винагороди. До нематеріальної складової компенсаційного пакета належать: визнання, повага; комфортні умови праці; участь в управлінні; зручні режими праці і відпочинку; участь у корпоративних заходах, змаганнях і конкурсах тощо.

Основні положення компенсаційної політики на підприємстві можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору. Зміни до компенсаційного пакета також необхідно вносити в разі змін у законодавстві (збільшення розміру мінімальної заробітної плати, інших норм і гарантій у сфері оплати праці).

Висновки з даного дослідження. В сучасний період ринкових перетворень підприємство має реагувати на зміни, що відбуваються на ринку праці. Керівництво підприємства має здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики. Крім оцінювання результатів праці треба періодично вивчати рівень задоволення працівників компенсаційним пакетом. За результатами моніторингу потрібно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови і порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Література

1. Алиев И.М. Политика доходов и заработной платы: учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 415 с.
2. Кодекс законів про працю України: станом на 11 травня 2007 р. [Електронний ресурс]. – 1 електрон. опт. диск. – Інформаційно-правова бібліотека ЕКСПЕРТ-ЮРИСТ.
3. Краткая философская энциклопедия. – М.: Прогресс, 1994. – С.

277.

4. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. С англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 161.

5. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман; пер. с англ. – М.: Вершина, 2005. – 210 с.

6. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.

7. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підручник / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.

8. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 360 с.

9. Туган-Барановский М.И. Психологические факторы общественного развития / М.И. Туган-Барановский // Мир божий. – 1904. – Август. – С. 9.

Сарай Н.І.

КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА.

Анотація. У статті уточнено економічний зміст поняття «мотивація» та «компенсаційний пакет», обґрунтовано вимоги керівництва щодо формування компенсаційного пакета на підприємстві. Визначено основні складові елементи компенсаційного пакета. З'ясовано роль оплати праці працівників як основного джерела їх доходів, обґрунтовано склад основної та додаткової заробітної плати. Окреслено структуру гарантійних та компенсаційних виплат працівникам. Охарактеризовано склад нематеріальної складової компенсаційного пакета підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, компенсаційний пакет, заробітна плата, гарантійні виплати, соціальний пакет.

Сарай Н.И.

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА.

Аннотация. В статье уточнён экономический смысл понятия «мотивация» и «компенсационный пакет», обоснованы требования руководства по формированию компенсационного пакета на предприятии. Обозначены основные составляющие элементы компенсационного пакета. Определено значение оплаты труда работников как основного источника их доходов, обоснован состав основной и дополнительной заработной платы. Обозначена структура гарантийных и компенсационных выплат работникам. Охарактеризован состав нематериальной составляющей компенсационного пакета предприятия.

Ключевые слова: мотивация персонала, компенсационный пакет, заработная плата, гарантийные выплаты, социальный пакет.

Sarai N.I.

COMPENSATIVE PACKAGE OF ENTERPRISE: THE ESSENCE AND STRUCTURE.

Annotation. Economic content of concept «motivation» and «compensative package» is accurate in the article, grounded requirements of guidance to form a compensative package on an enterprise. The main components of compensative package are determined. The role of wage workers as their main source of their profits is elucidates, grounded composition of basic and additional salary. Outlines the structure of the guarantee and compensative payments to employees. Characterized intangible component of the compensation package the enterprise.

Key words: staff motivation, compensative package, salary, guarantee payments, social package.