

## **КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА: СУТНІСТЬ, ВИМІРИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті визначено сутність та основні виміри компенсаційної політики. Стаття містить концептуальні положення щодо формування компенсаційної політики.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** компенсації, винагорода, компенсаційний пакет, система компенсацій, політика, компенсаційна політика

**АННОТАЦИЯ.** В статье определены сущность и основные измерения компенсационной политики. Статья содержит концептуальные положения по формированию компенсационной политики.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** компенсации, вознаграждение, компенсационный пакет, система компенсаций, политика, компенсационная политика

ANNOTATION. The essence and basic dimensions of the compensation policy have been determined in the article. The article contains the conceptual principles regarding the creation of the compensation policy.

KEY WORDS: compensation, reward, compensation package, the system of compensation, policy, compensation policy

**Постановка проблеми.** Теорія і практика розподільних відносин як однієї з основних складових системи соціально-трудова відносин знаходиться під пильною увагою науковців і практиків. Незважаючи на значні наукові здобутки, зазначимо, що в теоретико-методологічному плані є великий пласт проблем і невирішених питань, що потребують додаткових фундаментальних досліджень, зокрема й ревізії категоріального апарату. Треба зазначити, що відсутня єдність учених і практиків щодо визначення понять, які характеризують сукупність виплат, винагород, благ і заохочень, які одержує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції (реалізації своєї здатності до праці, докладання фізичних і розумових зусиль, застосування компетенцій/людського капіталу тощо). Це стосується розмежування і співвідношення категорій «винагорода», «заробітна плата», «компенсаційний пакет» і «трудові доходи», а також «компенсації» та «компенсаційний пакет» у широкому і в традиційному їх розумінні.

Незважаючи на посилення інтересу і науковців, і практиків до понять «компенсаційна політика», «компенсації», «система компенсацій», «компенсаційний пакет», їх природа та сутність залишаються малодослідженими. Понятійний апарат щодо різних винагород і благ, які одержує найманий працівник у результатів виконання певної трудової функції на підприємстві, неконкретний і суперечливий.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування системи винагород, системи компенсацій та організації заробітної плати присвячено чимало досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців.

З-поміж зарубіжних авторів, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування системи винагород і компенсацій, треба виокремити М. Армстронга, Дж. Т. Мілковича, Дж. М. Ньюман, Т. Стівенс, М. Хемел, Р. Хендерсона, Р. Хенімена та ін. Теоретики й практики західного компенсаційного менеджменту пропонують власні підходи до трактування системи компенсацій, винагород, класифікації виплат, ураховуючи законодавство своїх країн і практику формування системи винагород (компенсацій), що склалася як на державному та галузевому рівнях, так і на підприємствах і організаціях.

Різні теоретичні та прикладні аспекти організації заробітної плати викладено в працях вітчизняних і російських учених: Л. Абалкіна, І. Алієва, Л. Бабиніної, Н. Волгіна, Б. Генкіна, В. Гімпельсона, Н. Горєлова, В. Данюка, Т. Кир'ян, Ю. Кокіна, Р. Колосової, А. Колота, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Е. Лібанової, Н. Лук'янченко, Б. Мазманової, Ю. Одегова, І. Петрової, А. Рофе, Г. Слезінгера, М. Сорокіної, Р. Яковлева та ін.

Що стосується компенсаційної моделі оплати праці, то значного поширення набули терміни «компенсації» та «компенсаційний пакет» серед фахівців-практиків у галузі управління персоналом. Чимало російських науковців (І. Алієв, С. Бабін, С. Бабіна, Л. Бабиніна, Н. Горєлов, І. Поварич, А. Федченко та ін.) займалися дослідженням сутності, структури і технології розроблення компенсаційного пакета, формування соціального пакета як важливої складової системи компенсацій. На відміну від російських колег, вітчизняні науковці взагалі майже не досліджують питання формування компенсаційного та соціального пакета, остерігаються вживати ці терміни в науковій і навчальній літературі, або ж якщо і вживають поняття «компенсації», то зазвичай у вузькому, традиційному розумінні.

Треба також зазначити, що багатьом вітчизняним і російським практикам і дослідникам системи компенсацій притаманне перенесення категоріального апарату, підходів, класифікацій, які використовують зарубіжні колеги, у вітчизняну практику без урахування українського законодавства, культурних особливостей, менталітету, економічної ситуації та ситуації, що склалася на ринку праці, а також рівня розвитку соціально-трудових відносин. Непоодинокі випадки використання некоректного перекладу дефініцій з іноземних мов на українську мову (так само й російську). Унаслідок цього і на практиці, і в професійній і науковій літературі існують діаметрально протилежні підходи до використання категоріального апарату щодо термінології компенсаційної політики, призначення різних винагород, заохочень і благ.

За результатами проведеного нами аналізу наукових праць можемо зробити висновок, що також простежується брак теоретико-методологічних досліджень поняття «компенсаційна політика». Часто вчені та дослідники системи компенсацій і винагороди вживають поняття «компенсаційна політика», не намагаючись з'ясувати її сутності та змісту. Аналіз також показав, що є спроби окремих авторів розкрити сутність цієї дефініції. Проте автори зазвичай розглядають компенсаційну політику поверхово, однобічно, не розкривають механізму її формування та реалізації.

**Метою роботи** є з'ясування сутності й основних вимірів компенсаційної політики та визначення концептуальних положень щодо формування компенсаційної політики на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для з'ясування сутності дефініції «компенсаційна політика» проаналізуємо підходи різних учених і дослідників й визначимо позиції, які розкривають її основний зміст.

Слово «політика» походить від грецького *«politike»* — «мистецтво управління державою» [1, с. 260]. Поняття «політика» має різні виміри та сфери наукового і практичного застосування. Існують різні дефініції цього поняття. Наведемо окремі з них:

— *цілеспрямована діяльність* у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами, державами й народами, пов'язана із боротьбою за здобуття або утримання державної влади, як знаряддя регулювання і формування цих стосунків; у вужчому розумінні — визначена *частина, програма або напрямок такої діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів (технік)* для реалізації певних інтересів задля досягнення визначених (суб'єктом політичного процесу) цілей у певному соціальному середовищі; *процес прийняття рішень*, а також *поведінка* в суспільно-державних установах [2];

— *діяльність*, що розкриває ставлення до чогось чи когось; *наука*, що містить теоретичні напрацювання, різні політичні документи та методологічні основи політики; *мистецтво* (мистецтво управління, здійснення влади) [3];

— *діяльність* органів державної влади та державного управління, яка відображає суспільний лад та економічну структуру країни, діяльність партій та інших організацій, суспільних угруповань, що визначається їх інтересами і цілями. Це *спосіб дій*, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає стосунки з людьми [1, с. 260];

— *образ, спосіб дій*, спрямованих на досягнення чого-небудь що визначає стосунки з людьми [4];

— загальне *керівництво* для дій і прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей [5, с. 288];

— *галузь взаємовідносин* і різних *видів діяльності* між соціальними спільнотами людей щодо здійснення спільних інтересів за допомогою різних засобів, основним з яких є політична влада [6].

З огляду на різноманітність підходів до визначення поняття «політика» можна зробити кілька важливих висновків.

*По-перше*, термін «політика» є неоднозначним і багатоаспектним.

*По-друге*, домінує «діяльнісний» підхід до розгляду поняття «політика».

*По-третє*, термін «політика» є інституціональною категорією. В основі політики лежать певні формальні (закони, норми, угоди, домовленості допустимі чи дозволені способи поведінки тощо) та неформальні (звичай, традиції тощо) правила.

*По-четверте*, сутність, зміст і механізм формування політики залежить від рівня щодо якого вона розробляється: макро-, мезо-, мікрорівень, міжособистісний рівень тощо.

Виходячи зі змісту дефініції «політика» та урахуваючи специфіку понять «компенсації» і «система компенсації», сформулюємо **концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «компенсаційна політика».**

*По-перше*, оскільки поняття «система компенсацій» використовується у сфері соціально-трудоких відносин і характеризує виплати, винагороди, заохочення та блага, що їх надають роботодавці найманим працівникам, то цілком логічно, що компенсаційна політика є швидше мікроекономічною категорією.

Разом з тим формування системи компенсацій є багаторівневим механізмом й визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, хоча і здійснюється роботодавцем або вповноваженим органом, проте існують певні «рамкові» умови цього процесу й роботодавець не має права їх порушувати. У зв'язку з цим компенсаційна політика не лише розробляється на рівні підприємства. Її концептуальні основи закладаються на державному, а також галузевому та регіональному рівнях, тому компенсаційна політика є не лише мікроекономічною категорією, але й макро- та мезоекономічною. Більше того держава розробляє концептуальні основи компенсаційної політики найманих працівників, зайнятих у бюджетному секторі економіки.

*По-друге*, як мікроекономічна категорія компенсаційна політика є складовою політики управління персоналом і корпоративної політики підприємства. У зв'язку з цим компенсаційна політика має бути не лише спрямованою на забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди (відповідно до складності функцій та обов'язків, змісту та умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні тощо), а й сприяти досягненню корпоративних цілей підприємства та розв'язанню конкретних бізнес-завдань.

*По-третє*, компенсаційна політика є фундаментом для розроблення системи компенсацій та ухвалення рішень щодо формування їхнього набору, визначення розміру та порядку надання найманим працівникам. У зв'язку з цим компенсаційну політику можна

розглядати як *базис* для формування системи компенсацій, зокрема й розроблення умов оплати праці та надання певних виплат, заохочень, благ соціального характеру, нематеріальних винагород.

*По-четверте*, поняття «компенсаційна політика» (так само, як і «політика») є багатоаспектним. З виокремлених нами позицій щодо тлумачення дефініції «політика» для визначення сутності та природи поняття «компенсаційна політика», на наш погляд, найприйнятніші такі: діяльність; керівництво для дій і прийняття рішень; сукупність засобів, інструментів, методів, технік.

Виходячи з обраних нами підходів і враховуючи усі зроблені раніше висновки, сформулюємо визначення поняття «компенсаційна політика»:

1) це *діяльність* різних суб'єктів управління (на різних рівнях: державному, галузевому, регіональному, підприємства та організації, міжособистісному) стосовно розроблення та (або) реалізації положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань;

2) сукупність певних *правил, норм* (зокрема й законодавчих), *положень, інструкцій* стосовно діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях), зокрема ухвалення рішень, щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам;

3) сукупність *засобів, інструментів, методів і процедур* для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій задля досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань. Цілі та завдання визначаються одноосібно суб'єктами управління на різних рівнях або ж узгоджуються сторонами соціально-трудових відносин.

*По-п'яте*, з позицій інституціоналізму компенсаційна політика є *системою правил* (формальних і неформальних), які визначають *поведінку* різних суб'єктів управління щодо реалізації певних принципів, засад, норм і положень і *взаємовідносини* найманого працівника й роботодавця з приводу визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманому працівникові за виконання ним функцій і обов'язків відповідної складності у відповідних умовах праці, що потребує певного рівня кваліфікації та компетенцій, досягнуті індивідуальні результати праці й внесок у колективні, лояльність до підприємства тощо.

*Формальні правила* унормовані законодавчими актами, колективними угодами, що укладаються на різних рівнях, нормативними актам, методичними та інструкційними матеріалами, що розробляються на підприємстві, тощо.

*Неформальні правила* визначені звичаями, традиціями певного народу, особливостями корпоративної культури певної організації, цінностями, нормами, що не знайшли закріплення в законах, угодах, нормативних актах підприємства чи методичних та інструкційних матеріалах, тощо.

*Суб'єктами формування та (або) реалізації компенсаційної політики* виступають:

— державні інститути (усі органи державної влади, зокрема Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, профільні міністерства й відомства);

— інститути соціального партнерства (суб'єкти та сторони соціально-трудових відносин, зокрема профспілкові організації, організації роботодавців);

— наукові інститути (науково-дослідні заклади та установи, які досліджують ситуацію, що склалася у сфері компенсаційної політики, та формулюють на цій основі пропозиції щодо її удосконалення, розробляють науково-методичні, рекомендаційні та інструкційні матеріали щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ);

— власники підприємств, установ та організацій, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, співробітники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення та реалізації компенсаційної політики (приміром, служби персоналу чи іншого структурного підрозділу (департаменту, управління, відділу), в компетенції якого входить вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, відділу організації праці та заробітної плати, фінансового відділу тощо);

— консалтингові компанії чи незалежні консультанти, яких залучають роботодавці та керівники підприємств, установ і організацій для моніторингу та (або) розроблення компенсаційної політики чи окремих лише її складових (приміром, проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдуння);

— аутсорсингові компанії, яким роботодавці та керівники, передають на аутсорсинг функції щодо розроблення та реалізації компенсаційної політики чи окремих лише складових (приміром, нарахування та виплати заробітної плати).

*По-шосте*, компенсаційна політика є *полісистемою*, в якій можна виокремити різні складові: політику формування основної заробітної плати; політику преміювання; політику встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів; політику надання гарантій, соціальних виплат, винагород, заохочень і благ; політику навчання працівників; політику підвищення у посаді та ін.

У кожній складовій компенсаційної політики можна виокремити «підскладові». Приміром, у політиці формування основної заробітної плати: політику визначення мінімальної заробітної плати та тарифної ставки першого розряду/мінімального окладу; політику формування тарифної сітки; політику формування схеми посадових окладів та ін. Своєю чергою у політиці формування схеми посадових окладів можна виокремити елементи: політику ранжування посад/ формування кваліфікаційних груп чи грейдів; політику встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень/посадових окладів; політику диференціації основної заробітної плати керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців та ін.

**Висновки.** Незважаючи на посилення інтересу і науковців, і практиків до понять «компенсаційна політика», «компенсації», «система компенсацій», «компенсаційний пакет», їх природа та сутність залишаються малодослідженими. Компенсаційну політику дослідники зазвичай розглядають поверхово, однобічно, не розкривають механізму її формування та реалізації. Виходячи зі змісту дефініції «політика» та урахувуючи специфіку понять «компенсації» та «система компенсації», нами сформульовано концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «компенсаційна політика», а також основні положення щодо її формування.

Дослідження мають розвиватися в напрямі дальшого з'ясування природи поняття «компенсаційна політика», співвідношення та розмежування його з «компенсаційною стратегією», а також розроблення механізму формування компенсаційної політики відповідно до сучасних соціально-економічних умов, вироблення рекомендацій щодо узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців щодо структури компенсаційного пакета, розміру та порядку виплати окремих його складових тощо.

### **Література**

1. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — 453 с.

2. Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>. — Дата відвідування: 20.08.2012 р.

3. Гусарова М. С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М. С. Гусарова // Креативная экономика. — 2008. — № 6 (18). — С. 65—79. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2970/>. — Дата посещения: 20.08.2012.



4. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. — М. : Институт новой экономики, 2002. — 1280 с.

5. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1997. — 704 с.

6. Политический словарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://mirslovari.com/content\\_pol/politika-1259.html](http://mirslovari.com/content_pol/politika-1259.html). — Дата посещения: 20.08.2012.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2012