

8. Tapscott D. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything // Don Tapscott, Anthony D. Williams, Don Tapscott. — Portfolio Trade; Expanded edition, 2010. — 368 p.

9. The Partnership Declaration. The 21st Century Leadership Challenge [Електронний ресурс] / International Partnering Event, 2006. — Режим доступу: <http://thepartnershipdeclaration.org/index.php>

Стаття надійшла до редакції 21.09.2013 р.

УДК 331.28

**Цимбалюк С.О.,**

канд.екон. наук, доц.,

кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Дослідження компенсаційної політики, що використовується на українських підприємствах, проведено з використанням опитування. Дослідження показало, що лише 34 % респондентів задоволені рівнем заробітної плати. Майже половина респондентів вважають систему оплати праці несправедливою. 42 % визнають компенсаційний пакет неконкурентним. Лише 63 % підприємств надають соціальні пакети найманим працівникам.*

*Исследование компенсационной политики, которая используется на украинских предприятиях, осуществлено с помощью опроса. Исследование показало, что только 34 % респондентов удовлетворены уровнем заработной платы. Почти половина респондентов считают систему оплаты труда несправедливой. 42 % респондентов находят компенсационный пакет неконкурентным. Всего лишь 63 % предприятий предоставляют социальные пакеты наемным работникам.*

*The study of compensation policy, which is used at Ukrainian companies, was done using of survey. The study revealed that only 34 % of respondents are satisfied wage rate. Almost half of the respondents consider that the remuneration system is unfair. 42 % of the respondents consider that the compensation package is noncompetitive. Only 63 % of companies provide benefits to employees.*

**Ключові слова.** Компенсація, компенсаційний пакет, заробітна плата, соціальний пакет, винагороди.

**Ключевые слова.** Компенсация, компенсационный пакет, заработная плата, социальный пакет, вознаграждения.

**Key words.** Compensation, compensation package, wage, benefits, rewards.

**Вступ.** Неможливо ефективно управляти людьми без забезпечення справедливої оплати праці, виплати гідного рівня винагороди, надання конкурентного, збалансованого за структурою і призначенням винагород компенсаційного пакета з урахуванням потреб та інтересів найманих працівників. Тільки за таких умов можна розраховувати на підвищення мотивації і лояльність працівників і відповідно на поліпшення результатів праці. Попри те, що питання оплати праці є одними з найважливіших, вони залишаються чи не найхворобливішими для України.

Як зазначають дослідники системи оплати праці, у сфері формування та використання доходів від трудової діяльності ми значно відстаємо від європейських соціальних стандартів, а за цілою низкою напрямів триває наростання негативних тенденцій, які призводять до відповідних наслідків [1, с.7].

Необхідно виокремити такі актуальні для України проблеми: низький рівень винагороди за працю, тінізація заробітної плати, порушення підприємствами за-

конодавства у сфері оплати праці, незадовільна диференціація, неузгодженість компенсацій зі складністю функцій і обов'язків, рівнем кваліфікації працівників і результатами праці.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанням оплати праці, винагороди за працю та компенсаційного пакета присвячено чимало праць. З-поміж зарубіжних авторів, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування систем винагород, треба виокремити М. Армстронга, Дж. Мілковича, Е. Лоулер, Дж. Ньюман, Т. Стівенс, Дж. Тропмена, Р. Хендерсона, М. Хемел, Р. Хенімена та ін.

Різні теоретичні та прикладні аспекти матеріальної мотивації та оплати праці викладено в працях вітчизняних вчених: О. Грішнкової, В. Данюка, Т. Кир'ян, А. Колота, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Е. Лібанової, Н. Лук'янченко, О. Новікової, І. Петрової та ін. Ці проблеми досліджували також російські вчені: Л. Абалкін, І. Алієв, Л. Бабиніна, В. Бобков, Н. Волгін, Б. Генкін, В. Гімпельсон, Н. Горелов, Ю. Кокін, Р. Колосова, Б. Мазманова, Ю. Одегов, А. Рофе, М. Сорокіна, Р. Яковлев та ін. Прикладним питанням формування компенсаційної політики присвячені праці російських вчених і практиків: С. Бабіна, Л. Бабиніної, О. Бодрової, І. Поварича, А. Соснового, А. Федченко та ін.

Разом з тим бракує досліджень практики формування компенсаційної політики на українських підприємствах, а також рівня задоволення найманих працівників винагородою, що її одержують у результаті реалізації своєї здатності до праці.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження практики формування компенсаційної політики на українських підприємствах.

**Результати дослідження.** Практику формування компенсаційної політики на українських підприємствах, а також рівень задоволення найманих працівників системою компенсацій, нами досліджено з використанням методу опитування<sup>1</sup>. Вибір даного методу зумовлений браком і недостатньою достовірністю статистичної інформації, яку оприлюднює Державна служба статистики України. Виокремимо основні причини, що не дають змоги здійснити аналіз практики формування компенсаційної політики на підприємствах на підставі аналізу статистичної інформації:

— Держстат України оприлюднює статистичні дані лише щодо заробітної плати, в той час, як важливо аналізувати сукупну винагороду, що одержують наймані працівники у результаті реалізації своєї здатності до праці;

— статистичні дані обмежуються лише кількісними показниками щодо рівня і динаміки заробітної плати в розрізі видів економічної діяльності, регіонів тощо, структури фонду оплати праці. Натомість відсутні якісні показники щодо міри задоволення працівників рівнем заробітної плати, структурою компенсаційного пакета, системою оплати праці, забезпечення належної диференціації винагороди тощо;

— статистичну інформацію не можна вважати достовірною внаслідок наявності такого негативного явища, як тінізація заробітної плати.

Це не дає змоги зробити об'єктивні висновки щодо ефективності політики оплати праці, не кажучи вже про компенсаційну політику, й виробити відповідні рекомендації щодо її удосконалення.

Одним з перших показників, які потрібно проаналізувати, є *рівень задоволення найманих працівників розміром заробітної плати та компенсаційним пакетом.*

<sup>1</sup> Опитування проводилося автором упродовж 2011-2013 рр. Генеральна сукупність — наймані працівники, що обіймають посади, які належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту й навчаються в системі післядипломної освіти, зокрема здобувають другу вищу освіту у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації м. Києва. Опитування проводилося у два етапи. Кількість респондентів, залучених до опитування на першому етапі — 193 особи, на другому етапі 191

У процесі дослідження нами з'ясовано, що 34 % респондентів задоволені розміром заробітної плати, 45 % дали негативну відповідь і 21 % не визначилися з відповіддю<sup>1</sup>. Як бачимо, трохи більше третини респондентів задоволені розміром заробітної плати.

Сам по собі розмір заробітної плати не може виступати мотиваційним чинником (згідно з теорією Ф. Герцберга), проте «незадовільний» її рівень (у даному випадку міра задоволення найманих працівників розміром заробітної плати) виступає значним демотиваційним чинником.

Вжитий нами термін «незадовільний» рівень заробітної плати можна трактувати принаймні з двох позицій. Перша — це малий розмір заробітної плати, недостатній для розширеного відтворення робочої сили, професійного, особистісного та культурного розвитку, утримання непрацездатних членів родини тощо. Ураховуючи те, що в опитуванні брали участь працівники, що обіймають посади, які належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту і навчаються в системі післядипломної освіти, малоймовірно те, що такі працівники одержують дуже низький рівень заробітної плати.

Друга позиція — це сприйняття найманими працівниками розміру заробітної плати як:

- достатнього для задоволення різноманітних потреб;
- адекватного затracеним фізичним, розумовим, психічним тощо зусиллям;
- такого, що справедливо відображає внесок найманого працівника в результати діяльності підприємства;
- такого, що є співставним з розмірами заробітних плат інших працівників, що виконують аналогічну роботу на цьому підприємстві, працівників відповідної професійної групи, що працюють на інших підприємствах, які належать до даного та інших видів економічної діяльності в регіоні.

Очевидно, що невдоволеність найманих працівників, що брали участь в опитуванні, розміром заробітної плати характеризує незадовільний рівень заробітної плати саме з другої позиції.

Щодо рівня задоволення найманих працівників компенсаційним пакетом, то розподіл відповідей респондентів виявився дещо іншим: 46 % висловили думку, що вони задоволені компенсаційним пакетом; 40 % виявили невдоволення ним і 14 % відмітили пункт «складно відповісти»<sup>2</sup>.

Частка респондентів, що задоволені компенсаційним пакетом, який вони одержують, на 12 відс. пункт перевищує частку респондентів, котрі задоволені розміром заробітної плати. З цього можна зробити висновок, що частина найманих працівників, залишаючись невдоволеними рівнем заробітної плати, залишається задоволеною сукупною винагородою (компенсацією) за рахунок виплат і винагород необов'язкового характеру. Включення до пакета компенсацій виплат і винагород добровільного характеру підвищує рівень задоволення найманих працівників винагородою, що її одержують вони у результаті реалізації своєї здатності до праці.

Важливою характеристикою компенсаційної політики й оплати праці є її *справедливість*. На сприйняття найманим працівником компенсаційної політики як справедливої впливає безліч факторів, зокрема розмір заробітної плати, структура й наповнення компенсаційного пакета, прозорість компенсаційної політики, конкурентний рівень винагороди, забезпечення об'єктивної диференціації винагороди.

<sup>1</sup> Перший етап соціологічного дослідження

<sup>2</sup> Другий етап соціологічного дослідження

На запитання «Чи вважаєте систему оплати праці, що використовується в компанії, у якій Ви працюєте, справедливою?» респонденти дали такі відповіді: «так» — 39 %; «ні» — 49 %; «важко відповісти» — 12 %<sup>1</sup>.

Майже половина респондентів визнала систему оплати праці несправедливою, що є надзвичайно високим показником. Сприйняття найманими працівниками системи оплати праці як несправедливої є свідченням незадовільного механізму формування компенсаційної політики на підприємстві, що негативно може впливати на мотивацію і лояльність найманих працівників до підприємства. Вважаючи те, що опитування проводилося з-поміж висококваліфікованих, компетентних і перспективних з погляду кар'єрного та професійного зростання найманих працівників, то варто зазначити, що підприємства, на яких використовується несправедлива система оплати праці, ризикують втратити свій людський капітал.

Треба відзначити, що частка респондентів, які визнали систему оплати праці як несправедливу, перевищує частку респондентів, невдоволених розміром своєї заробітної плати, на 4 відс. пунк. Це вказує на те, що частина респондентів, задоволених розміром заробітної плати, вважає систему оплати праці загалом несправедливою.

Щодо сприйняття компенсаційної політики як справедливої<sup>2</sup>, то практично розподіл відповідей респондентів, які взяли участь у другому етапі дослідження, подібний: 39 % респондентів вважають компенсаційну політику справедливою, 41 % — несправедливою і 20 % — було складно визначитися з відповіддю.

На наш погляд, більший відсоток респондентів, яким складно визначитися з вибором відповіді щодо сприйняття компенсаційної політики як справедливої порівняно з вибором відповіді щодо сприйняття системи оплати праці як справедливої, пов'язано з тим, що компенсації є ширшим поняттям, аніж заробітна плата, й включення до пакета компенсацій виплат і винагород добровільного характеру, якщо і не підвищує сприйняття винагороди як справедливої (що насамперед залежить від механізму її формування), проте знижує вірогідність сприйняття її як несправедливої.

Щодо забезпечення прозорості системи оплати праці та компенсаційної політики на вітчизняних підприємствах, то значна частка респондентів вважає їх непрозорими, тобто працівники не розуміють з чого складаються відповідно заробітна плата і компенсаційний пакет і які чинники впливають на розмір винагород, що до них належать (табл. 1).

Таблиця 1

**РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ ЩОДО ПРОЗОРОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

Варіант відповіді	Респондентів, які дали відповідну відповідь на запитання «Чи є система оплати праці прозорою?» <sup>3</sup>		Респондентів, які дали відповідну відповідь на запитання «Чи є компенсаційний пакет прозорим?» <sup>4</sup>	
	осіб	% до загальної кількості	осіб	% до загальної кількості
Так	112	<b>58</b>	115	<b>60</b>
Ні	61	<b>32</b>	52	<b>27</b>
Важко відповісти	20	<b>10</b>	24	<b>13</b>
Усього	193	<b>100</b>	191	<b>100</b>

Джерело: Складено автором за результатами опитування

<sup>1</sup> Перший етап соціологічного дослідження

<sup>2</sup> Другий етап соціологічного дослідження

<sup>3</sup> Перший етап соціологічного дослідження

<sup>4</sup> Другий етап соціологічного дослідження

Дані табл. 1 свідчать про те, що відповіді респондентів щодо прозорості системи оплати праці й компенсаційної політики дещо відрізняються. Частка респондентів, які зазначили, що компенсаційна політика, що використовується на підприємстві, є прозорою, на 2 відс. пунк. перевищує частку респондентів, що вважають прозорою політику оплати праці. У відсотках цей показник складає 3,4 %, що знаходиться в межах звичайної надійності вибіркового дослідження, яка перебуває в діапазоні від 3 до 10 % [2, с.114].

Відмінності у відповідях респондентів щодо прозорості системи оплати праці та компенсаційної політики можна пояснити з кількох позицій.

По-перше, розподіл респондентів, що брали участь у першому та другому етапах опитування, за різними критеріями дещо відрізняється.

По-друге, зменшення (на 5 відс. пунк.) частки респондентів, які вважають непрозорою компенсаційну політику порівняно з часткою респондентів, які вважають непрозорою систему оплати праці, теж можна пояснити тим, що компенсації є ширшим поняттям, аніж заробітна плата. Якщо на підприємстві і є певні проблеми у механізмі формування компенсаційного пакета, то внаслідок наявності певних виплат і винагород не обов'язкового характеру, наймані працівники більшою мірою будуть схильні додержуватися нейтральної позиції щодо характеристики компенсаційної політики, аніж негативно її характеризувати.

Важливою характеристикою компенсаційної політики на сучасному етапі є *рівень конкурентоспроможності винагороди, що одержують наймані працівники*. Конкурентний компенсаційний пакет (за структурою, наповненням, розміром виплат і винагород) дає змогу залучити й закріплювати на підприємстві висококваліфікованих і компетентних працівників.

Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте компенсаційний пакет конкурентним?»: «так» — 42 %; «ні» — 42 %; «важко відповісти» — 16 %<sup>1</sup>. Оскільки опитування проводилося з-поміж висококваліфікованих, компетентних і перспективних найманих працівників, то відсоток працівників, що вважають компенсаційний пакет конкурентним, є надзвичайно малим. Неконкурентний компенсаційний пакет може негативно впливати на лояльність працівників, що не сприятиме закріпленню їх на підприємстві.

Під час дослідження практики формування компенсаційної політики нами було ретельніше проаналізовано підходи до проектування основної заробітної плати та соціального пакета.

Щодо *підходів до проектування основної заробітної плати, які використовуються на підприємствах*, на яких працюють респонденти, то 61 % респондентів відзначило, що на підприємстві використовується традиційна тарифна система; 23 % — система грейдування; 6 % — єдина тарифна сітка; 4 % — вилкова модель; 6 % респондентів виокремили інші підходи<sup>2</sup>.

Як свідчать результати дослідження, найпоширенішим на вітчизняних підприємствах залишається традиційний підхід до проектування основної заробітної плати. Традиційний підхід передбачає проектування тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів — для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. За традиційного підходу до формування тарифних умов оплати праці кожному розряду (професії) робітників, посаді керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців присвоюються стабільні тарифні ставки, оклади та посадові оклади. Оскільки тарифна частина складає значну частку компенсації працівників, то така «стабільність» або незначні зміни в основній

<sup>1</sup> Другий етап соціологічного дослідження

<sup>2</sup> Перший етап соціологічного дослідження

заробітній платі, можуть спричинити зниження мотивації у висококваліфікованих, досвідчених і компетентних працівників, їхньої заінтересованості в докладанні більших трудових зусиль і поліпшенні результатів праці.

У вітчизняній практиці одержали поширення інші підходи, відмінні від традиційного, насамперед, тим, що основна заробітна плата диференціюється залежно не лише від складності праці, кваліфікації, а й інших чинників, які традиційно не є тарифоутворювальними. Такими чинниками можуть бути: індивідуальні та колективні результати праці; стаж роботи; професійно значущі компетенції тощо. З-поміж таких підходів: грейдовий та вилковий.

Єдину тарифну сітку вказали респонденти, що працюють на підприємствах бюджетного сектору економіки. Треба зазначити, що 3 особи в пункті «інші» виокремили притаманну вітчизняним підприємствам систему «за домовленістю з власником» й 2 особи зазначили, що система оплати праці встановлюється власником на власний розсуд.

Для обґрунтування вибору відповідного підходу до проектування основної заробітної плати порівняємо рівень задоволення працівників системою оплати праці на підприємствах, де використовуються різні моделі оплати праці (табл. 2).

Таблиця 2

**РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ ЩОДО РІВНЯ ЗАДОВОЛЕННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ, ДЕ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ РІЗНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

Характеристики системи оплати праці/відповіді респондентів	Підходи					
	традиційний		грейдовий		ЄТС	
	осіб	% до загальної кількості	осіб	% до загальної кількості	осіб	% до загальної кількості
<b>Задоволеність розміром заробітної плати</b>						
так	39	33,1	18	40,0	2	16,7
ні	51	43,2	22	48,9	8	66,6
важко відповісти	28	23,7	5	11,1	2	16,7
<i>Усього</i>	118	100	45	100	12	100
<b>Справедливість системи оплати праці</b>						
так	44	37,3	23	51,1	2	16,7
ні	63	53,4	15	33,3	8	66,6
важко відповісти	11	9,3	7	15,6	2	16,7
<i>Усього</i>	118	100	45	100	12	100
<b>Прозорість системи оплати праці</b>						
так	66	55,9	30	66,7	9	75,0
ні	45	38,1	5	11,1	1	8,3
важко відповісти	7	5,9	10	22,2	2	16,7
<i>Усього</i>	118	100	45	100	12	100

Джерело: Складено автором за результатами опитування

Дані табл. 2 свідчать про те, що у разі використання грейдового підходу підвищується рівень сприйняття найманими працівниками системи оплати праці як справедливої. Це пояснюється тим, що процедура грейдування дає змогу підвищити об'єктивність диференціації винагороди за рахунок використання аналітичних методів оцінювання посад і робіт за низкою специфічних факторів, що визначають цінність посад і робіт для певного підприємства.

Хоча використання грейдового підходу і дає змогу підвищити рівень сприйняття найманими працівниками системи оплати праці як справедливої, проте не гарантує, що у разі використання даного підходу працівники будуть цілком задоволені системою оплати праці й відповідно мотивовані та лояльні до підприємства. Це пов'язано з тим, що основна заробітна плата, хоча і посідає важливе місце в компенсаційному пакеті, проте неналежна увага до інших складових сукупної винагороди може спричинити невдоволення найманих працівників системою оплати праці.

У разі проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування підвищується також рівень задоволення найманих працівників розміром заробітної плати (див. табл. 2), оскільки даний підхід передбачає узгодження основної заробітної плати працівників з ринковими значеннями посадових окладів (тарифних ставок, окладів) представників відповідних професійно-кваліфікаційних груп.

Що стосується прозорості системи оплати праці, то за цією характеристикою найбільший відсоток позитивних відповідей респондентів одержано щодо підприємств, на яких використовується ЄТС (див. табл. 2). Високий рівень прозорості системи оплати праці на підприємствах, де застосовуються ЄТС, пояснюється тим, що такі підприємства належать до бюджетного сектору економіки. На таких підприємствах порядок виплати та розміри різних складових заробітної плати чітко регламентований і доведений до найманих працівників.

Під час соціологічного дослідження нами було з'ясовано думку респондентів щодо необхідності вносити зміни до системи оплати праці: 59 % респондентів вважають, що систему оплати праці потрібно змінювати, 29 % — відповіли, що система оплати праці не потребує змін й 12 % — не визначилися з відповіддю<sup>1</sup>. При цьому 67 % від кількості респондентів, що відзначили необхідність внесення змін до системи оплати праці, зазначили, що потрібно вносити зміни до порядку визначення основної заробітної плати; 63 % — премій; 48 % — соціального пакета; 29 % — доплат і надбавок до посадових окладів і тарифних ставок<sup>2</sup>.

Результати дослідження засвідчили також, що відрізняються позиції респондентів щодо необхідності внесення змін до системи оплати праці у разі використання різних підходів до проектування основної заробітної плати (рис. 1). Як свідчать результати дослідження, частка респондентів, що вказали на необхідність внесення змін до системи оплати праці, на підприємствах, де використовується процедура грейдування для проектування основної заробітної плати, найменша.

Під час дослідження практики формування соціальних пакетів на вітчизняних підприємствах<sup>3</sup> 63 % респондентів зазначили, що на підприємстві, на якому вони працюють, надається соціальний пакет. З-поміж тих осіб, які вказали, що на підприємстві надається соціальний пакет, 11 % від усієї кількості респондентів відзначили, що такий пакет отримують лише окремі категорії працівників, зазвичай керівники. З цього можна зробити висновок, що близько половини найманих працівників не одержують соціального пакета.

<sup>1</sup> Перший етап соціологічного дослідження

<sup>2</sup> Респонденти мали можливість обрати кілька складових компенсаційного пакета, у процес формування яких потрібно вносити відповідні зміни

<sup>3</sup> Перший етап соціологічного дослідження

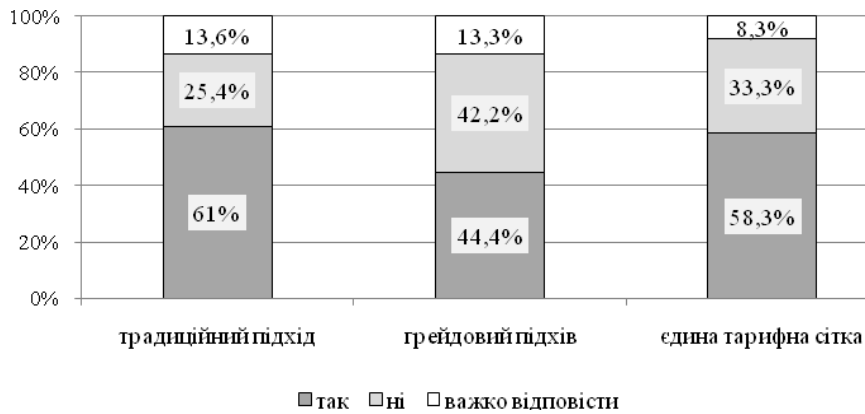


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте Ви, що систему оплати праці, яка використовується у компанії потрібно змінювати?» залежно від використання різних підходів до проектування основної заробітної плати

Джерело: Складено автором за результатами опитування

Відсутність у структурі компенсаційних пакетів фактично половини найманих працівників соціальних виплат, винагород і благ негативно характеризує компенсаційну політику підприємств і відповідно не сприяє посиленню мотивації персоналу, не дає змоги залучити і закріпити на підприємстві компетентних працівників.

Результати дослідження поширеності підходів до формування соціального пакета, що використовуються на вітчизняних підприємствах: установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії (51 %); установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам (33 %); грошова компенсація витрат соціального характеру (7 %); установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (6 %); інші підходи (3 %).

За результатами проведеного нами опитування найчастіше компанії включають в соціальні пакети такі опції: оплату мобільного зв'язку (73 % респондентів з-поміж тих, які зазначили, що в компаніях, де вони працюють, найманим працівникам надаються соціальні пакети); медичне страхування (72 %); компенсацію транспортних витрат або надання проїзних квитків (40 %); надання додаткової оплачуваної відпустки (36 %); надання безкоштовних обідів, оплату харчування (35 %); оплату навчання (31 %) <sup>1</sup>; надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору (29 %).

У процесі дослідження нами також було вивчено думку респондентів щодо доцільності внесення змін у наявну практику формування соціальних пакетів та заінтересованість у відповідних соціальних виплатах і благах. Більшість респондентів (81 %) зазначили, що керівництво має вносити зміни в практику формування соціальних пакетів на підприємстві.

Найприйнятніші підходи до формування соціальних пакетів, які мають застосовуватися на підприємстві, згідно з результатами опитування: установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії (37 % від загальної кількості респондентів, які зазначили, що потрібно вносити зміни до

<sup>1</sup> Досить високий відсоток респондентів відзначили оплату навчання, що не є характерним для вітчизняних підприємств. Це зумовлено тим, що в опитуванні брали участь слухачі, які навчаються у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації для отримання другої вищої освіти за відповідним напрямом підготовки



практики формування соціальних пакетів); установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам (19 %); формування соціальних виплат і заохочень за принципом шведського столу (19 %); установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (18 %); грошова компенсація витрат соціального характеру (8 %); формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію» (4 %)¹.

Треба зазначити, що обрані респондентами підходи до формування соціальних пакетів дещо відрізняються від підходів, які використовуються на практиці. Респонденти висловили меншу заінтересованість у використанні такого підходу, як установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам порівняно з його поширеністю на практиці. Збільшився рівень заінтересованості респондентів у таких підходах, як формування соціальних виплат і заохочень за принципом шведського столу та відповідно до грейдів, порівняно із частотою застосування їх на практиці.

За результатами проведеного нами опитування найбільше наймані працівники заінтересовані в таких соціальних виплатах, винагородах і благах: медичному страхуванні (84 %); оплаті навчання (68 %); оплаті спортивних занять (60 %); оплаті мобільного зв'язку (59 %); наданні пільгових кредитів та позик (50 %); наданні безкоштовних обідів, оплаті харчування (43 %); наданні вихідної допомоги у разі припинення трудового договору (38 %).

Щодо обраних респондентами соціальних виплат, винагород і благ, в одержанні яких вони найбільшим чином заінтересовані, то більшість з них [медичне страхування, оплата навчання, оплата спортивних занять] спрямована саме на збереження та розвиток їхнього людського капіталу. Потрапляння такої опції, як «оплата мобільного зв'язку», до найзатребуваніших пояснюється тим, що засоби комунікації нині стали одними з основних засобів праці керівників і професіоналів. Популярність опції «надання пільгових кредитів та позик» пояснюється низьким рівнем задоволення розміром заробітної плати найманих працівників.

Ураховуючи те, що респонденти не передпенсійного віку, заінтересованість їх у такій опції, як «надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору», може вказувати на невисокий рівень лояльності керівників і професіоналів до компанії, в якій вони працюють, й потенційну загрозу звільнення.

Ідеальний соціальний пакет, якому віддають перевагу більшість найманих працівників, що взяли участь в опитуванні, відрізняється від реальних пакетів, які пропонують роботодавці. Найбільші розбіжності у заінтересованості респондентів в одержанні певних опцій та поширеності їх надання виявлено щодо таких соціальних виплат, винагород і благ: оплати спортивних занять; оплати навчання; надання пільгових кредитів та позик та пенсійного страхування.

У процесі дослідження нами виявлено окремі опції, поширеність включення яких до соціальних пакетів, перевищує заінтересованість в них найманих працівників. Насамперед, це стосується оплати мобільного зв'язку, компенсації транспортних витрат або надання проїзних квитків та надання додаткової оплачуваної відпустки.

**Висновки.** Неможливо ефективно управляти людьми без надання конкурентного, збалансованого за структурою та призначенням винагород компенсаційного пакета. У процесі дослідження нами з'ясовано, що лише трохи більше третини респондентів задоволені розміром заробітної плати. При цьому частина найманих працівників, залишаючись невдоволеними рівнем заробітної плати, залишається

---

¹ Сумарний відсоток респондентів, які обрали той чи той підхід, перевищує 100 %, оскільки окремі респонденти одночасно обрали два підходи

задоволеною сукупною винагородою (компенсацією) за рахунок виплат і винагород необов'язкового характеру. Майже половина респондентів вважають систему оплати праці несправедливою. Значна частина респондентів визнають компенсаційну політику непрозорою, а компенсаційний пакет — неконкурентним. У структурі компенсаційних пакетів багатьох найманих працівників відсутня соціальна складова, що негативно впливає на лояльність та мотивацію працівників.

У зв'язку з цим важливим напрямом трансформації компенсаційної політики є забезпечення справедливої оплати праці, виплата гідного рівня винагороди, надання конкурентного компенсаційного пакета, який включає соціальні виплати, винагороди та блага.

### **Література**

1. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / [А.М. Колот, Г.Т. Куліков, О.М. Поплавська та ін.] ; за заг. ред. А.М. Колота і Г.Т. Кулікова. — К. : КНЕУ, 2008. — 274 с.

2. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов. — М. : Добросвет, 2000. — 596 с.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2013 р.

УДК 331.1:378.4

**Костюкевич Р.М.,**

канд. екон. наук, доц.,

**Костюкевич А. М.,**

ст. викладач,

Національний університет водного господарства

та природокористування

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

*Розроблено методичні підходи до планування роботи науково-педагогічних працівників в умовах трансформації вищої освіти України. Запропоновано модель оптимізації обсягів навчальної роботи, що мінімізує ризики різких змін при застосуванні нових методів розподілу ставок та базується на чинних нормативно-правових обмеженнях у системі планування науково-педагогічних кадрів.*

*Разработаны методические подходы к планированию работы научно-педагогического персонала в условиях трансформации высшего образования Украины. Предложена модель оптимизации объемов учебной работы, с помощью которой можно минимизировать риски резких изменений при внедрении новых методов распределения ставок, и которая базируется на действующих нормативно-правовых ограничениях в системе планирования научно-педагогического персонала.*

*Methodical approaches to the planning of teaching staff in conditions of higher education transformation in Ukraine were developed. The model of academic work optimization was proposed. It minimizes the risks of sharp changes when applying new methods of rates distribution and it based on current legal act in planning of the teaching staff.*

**Ключові слова.** Управління персоналом, науково-педагогічний працівник, вища освіта, норми чисельності, штатні нормативи.

**Ключевые слова.** Управление персоналом, научно-педагогический работник, высшее образование, нормы численности, штатные нормативы.

**Keywords.** Management personal, scientific and pedagogical staff, higher education, the number of rules, state regulations.