

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування компенсаційного пакету на підприємстві сфери послуг»

Здобувача: Баламута Олександра Олександровича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: проф. Маршавін Ю.М
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Баламуту Олександр Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної)

очної (денної), заочної, дистанційної

форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Формування компенсаційного пакету на підприємстві сфери послуг»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "____" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ECLIS»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади формування компенсаційного пакету підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Оцінка формування змісту компенсаційного пакету як важливого засобу мотивації персоналу підприємства (назва розділу)
Розділ 3	Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета підприємства (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес формування ефективного компенсаційного пакету підприємства сфери послуг.
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та прикладні положення щодо забезпечення дієвості проектування та використання компенсаційного пакета на підприємстві.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	поглиблення науково-методичних та практичних засад проектування та використання компенсаційного пакета на підприємствах, як ефективного засобу стимулювання праці окремих працівників, та всього трудового колективу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	розкрити концепції сутності, ролі та функцій компенсаційного пакета підприємства, узагальнити наукові підходи та вимоги до проектування компенсаційного пакета та розглянути методичні особливості формування змісту компенсаційного пакета на підприємствах
У розділі 2	проаналізувати постійну і змінну частини компенсаційного пакета, порядок установавання соціальних виплат і заохочень та здійснити оцінювання конкурентоспроможності компенсаційного пакета підприємства на ринку праці
У розділі 3	розробити пропозиції щодо вдосконалення постійної та змінної частин компенсаційного пакета та обґрунтувати ефект від запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____	Маршавін Ю.М.
(підпис)	(ініціали, прізвище)
	«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____	Баламут О.О.
(підпис)	(ініціали, прізвище)
	«_____» _____ 20__ р.

Реферат
ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади формування компенсаційного пакету підприємства, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 69 аркушів, включаючи титульну сторінку та список використаних джерел. У дипломній роботі є 8 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 54 джерела. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом процес формування ефективного компенсаційного пакету підприємства сфери послуг.

Предметом є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо забезпечення дієвості проектування та використання компенсаційного пакета на підприємстві.

Мета магістерської роботи: поглиблення науково-методичних та практичних засад проектування та використання компенсаційного пакета на підприємствах, як ефективного засобу стимулювання праці окремих працівників, та всього трудового колективу.

Завдання магістерської роботи:

- 1) визначити концептуальні засади щодо сутності, структури та вимог до формування ефективного компенсаційного пакета;
- 2) розробити наукові підходи до технології проектування компенсаційного пакета
- 3) обґрунтувати особливості формування компенсаційного пакета для різних категорій працівників;
- 4) проаналізувати відмінності та запропонувати зміст постійної і змінної частин компенсаційного пакета;
- 5) проаналізувати формування і порядок встановлення соціальних виплат і заохочень на підприємстві;
- 6) запропонувати пропозиції щодо оптимізації змінної частини

компенсаційного пакета;

б) обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення практики організації соціальних виплат і заохочень.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: соціологічного опитування при опитуванні персоналу в другому розділі; системного підходу – при систематизації даних в другому розділі; індукції і дедукції, аналізу і синтезу при обробці даних досліджуваного підприємства в другому розділі та при обробці різних точок зору авторів в першому розділі; статистичного аналізу, зокрема такі як показники динаміки та структури при аналізі даних підприємства щодо динаміки чисельності персоналу, структури компенсаційного пакета підприємства у другому розділі; табличні і графічні методи при створенні таблиць та графіків для систематизації даних і графічного зображення одержаних результатів, використовувались у другому та третьому розділах дослідження

Практичне значення одержаних результатів: Практична значущість дослідження полягає у розробленні автором рекомендацій для проектування та ефективного використання компенсаційного пакета на підприємствах різних галузей економіки, що у результаті призведе до поліпшення показників ефективності виробництва.

Ключові слова: компенсаційний пакет, формування компенсаційного пакета, планування, конкурентоспроможність компенсаційного пакета, ефективність планування компенсаційного пакета

ВІДОМІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ

КМР (відповідності тексту КМР встановленим вимогам)

на тему «Формування компенсаційного пакету на підприємстві сфери послуг»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

Баламута Олександра Олександровича

Рівні якості та критерії оцінювання тексту кваліфікаційної роботи та її захисту	Оцінка тексту КМР керівником	Бальні шкали оцінювання
1. <i>Логіко-структурний рівень:</i> витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, обґрунтованість актуальності теми, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів		0 – побудова кваліфікаційної роботи не відповідає цілям та завданням дослідження, об'єкт і предмет дослідження не визначені або не відповідають темі, висновки мають характер анотації;
		6 – побудова роботи частково відповідає поставленим меті й завданням, актуальність теми подана як констатація, логіка роботи витримана не повністю;
	8	8 – побудова роботи в цілому є логічною, формулювання об'єкта, предмета, мети, завдань, висновків мають несуттєві змістовні або редакційні недоліки;
		10 – побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкта, предмета мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження
2. <i>Рівень пошукової глибини:</i> якість бібліографічного аналізу		0 – відсутні актуальні джерела, література застаріла, переважна кількість навчальних видань;
		6 – використано обмежену кількість джерел, відсутні актуальні полемічні публікації, наявні лише вітчизняні видання, навчальна література становить 50% опису;
	8	8 – використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових виданнях, навчальна література становить не більше 30% опису;
		10 – використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових виданнях, навчальна література становить не більше 10% опису
3. <i>Науково-теоретичний рівень:</i> аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної галузі, здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; наявність теоретично обґрунтованої авторської позиції щодо способу розв'язання проблеми		0 – критичні зіставлення та узагальнення відсутні, поняття не визначені, позиція автора не зазначена;
		6 – обмежений аналіз понятійного апарату (одне-два визначення), відсутні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів до постановки та розв'язання проблеми наявні, але узагальнення відсутні або некоректні;
		8 – основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена;
	8	10 – визначені основні поняття, наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, чітко зазначена авторська наукова позиція
4. <i>Аналітико-методичний рівень:</i> глибина проведеної діагностики проблеми, відповідність використаного методичного інструментарію меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів застосування інструментів, здатність здобувача до комбінування та рекомбінування вихідної інформації (перетворення неупорядкованого масиву в аналітичні таблиці тощо)		0 – простий переказ відомостей, інформацію щодо стану підприємства та/або галузі подано хаотично, без будь-якого оброблення та упорядкування;
		6 – інформацію оброблено частково, методи економічного та стратегічного аналізу застосовані без усвідомлення здобувачем їх призначення та результатів;
		8 – проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі;
	8	10 – проведено ґрунтовний аналіз проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільні методи дослідження та надані авторські коментарі щодо його результатів
5. <i>Конструктивний рівень:</i> експериментальне підтвердження пропозицій (сутність, економічне		0 – пропозиції (проект) не обґрунтовано, відсутні будь-які доказові розрахунки, або використано проект, що не є новим для бази дослідження (або такий, що вже здійснено);

обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту, обґрунтування очікуваного (якісного або кількісного) постпроектного поліпшення, рекомендації щодо впровадження проекту	6	6 – проект є новим, але має місце обмеженість доказової бази, проведені лише розрахунки витрат на реалізацію проекту, відсутнє прогнозоване поліпшення;
		8 – параметри конструктивних пропозицій (проекту) у цілому розраховані, визначені очікувані результати запропонованих дій, не завжди є достатнім чи коректним обґрунтування характеристик висунутих пропозицій;
		10 – пропозиції обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат, термінів їх окупності та очікуваних постпроектних поліпшень, надані рекомендації щодо впровадження проекту, проект є новим для бази дослідження
6. Рівень наукової етики: розвиненість мови, оригінальність авторського стилю викладання матеріалу, дотримання в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування		0 – текст кваліфікаційної роботи не відповідає встановленим вимогам, відсутні посилання, стиль не є науковим, допущені стилістичні та граматичні помилки;
	6	6 – текст оформлено із окремими порушеннями вимог оформлення таблиць, рисунків;
		8 – текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні стилістичні порушення;
		10 – текст відповідає вимогам повністю
7. Організаційний рівень: ритмічність виконання дослідження, дотримання регламенту, своєчасне виправлення недоліків, урахування зауважень наукового керівника та членів експертної комісії, ступінь готовності роботи на етапі попереднього захисту		0 – виконання неритмічне, дослідження виконувалося дистанційно, без урахування зауважень наукового керівника, виявлені суттєві недоліки роботи під час попереднього захисту в експертній комісії;
	6	6 – запізнення в поданні до розгляду науковому керівнику структурних частин роботи, часткове виправлення зауважень або із суттєвим запізненням, виявлені недоліки роботи під час попереднього захисту в експертній комісії;
		8 – не завжди ритмічне виконання роботи протягом усього періоду, незначне порушення строків у поданні матеріалів на розгляд науковому керівнику, наявність окремих не виправлених зауважень керівника на момент попереднього захисту;
		10 – своєчасне виправлення недоліків, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершеної роботи, що не потребує доопрацювання, попередній захист в експертній комісії оцінений позитивно
Всього по роботі	50	

Науковий керівник_Маршавін Ю.М.

ПІБ

підпис

Зовнішня рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Баламута Олександра Олександровича
(прізвище, ініціали)

на тему: Формування компенсаційного пакету на підприємстві сфери послуг

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: удосконаленню методів, які діють у системі мотивації персоналу і не завжди дають позитивний результат. Сучасний етап розвитку стратегій мотивації дедалі ширше застосовує філософію компенсаційного пакета як сукупності індивідуальних для працівника та основоположних для організації принципів і критеріїв.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Здійснений автором аналіз стану та ефективності процесу формування компенсаційного пакета дав можливість звернути увагу на шляхи оптимізації цього процесу, за рахунок впровадження нових методів формування пакета та оптимізації вже існуючої системи. З огляду на це, корисними для подальшого впровадження будуть запропоновані в роботі заходи з поліпшення формування компенсаційного пакета на підприємстві.

Зауваження: у дипломній роботі недостатньо обґрунтовано вибір методів аналізу досліджуваної проблеми, відсутня систематизація виявлених проблем і причин їх виникнення.

Практична значимість: застосування розроблених автором рекомендацій для проектування та ефективного використання компенсаційного пакета на підприємствах різних галузей економіки, що в результаті призведе до поліпшення показників діяльності персоналу та підприємства в цілому.

Головний бухгалтер
ДВНЗ «Київський механіко-
технологічний фаховий
коледж»

(підпис)

Юрій Шевченко

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сучасні концепції сутності, ролі та функцій компенсаційного пакета підприємства.....	6
1.2. Наукові підходи та вимоги до проектування компенсаційного пакета.....	15
1.3. Методичні особливості формування змісту компенсаційного пакета на підприємствах сфери обслуговування для різних категорій працівників.....	24
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ЯК ВАЖЛИВОГО ЗАСОБУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Аналіз постійної і змінної частин компенсаційного пакета ТОВ «ECLIS»	31
2.2. Аналіз порядку установаження соціальних виплат і заохочень на підприємстві	37
2.3. Оцінка конкурентоспроможності компенсаційного пакета на ринку праці	43
РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення постійної частини компенсаційного пакета	50
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення змінної частини компенсаційного пакета ...	55
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності компенсаційного пакета	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми досліджена обумовлена необхідністю удосконалення методів, які діють у системі мотивації персоналу і не завжди дають позитивний результат. Деколи ці методи працюють в протилежний бік, створюючи при цьому умови для демотивації персоналу. Щоб створити стійку стимулюючу систему потрібно сформулювати такі умови, при яких відбувається закріплення та посилення засобів мотивації працівників до активної та конструктивної роботи.

Сучасний етап розвитку стратегій мотивації все більше застосовує філософію компенсаційного пакета як набору принципів і критеріїв, індивідуальних для працівника та фундаментальних для організації.

В такому раз можна було б казати про розробку компенсаційного пакета як про ефективну систему мотивування персоналу, яка об'єднує старання людей різного рівня ієрархії на виконання цілей організації.

В умовах жорстокої конкуренції на ринку праці керівники компаній мають все більше звертати увагу на формування компенсаційних пакетів для своїх підлеглих.

Це дасть змогу набрати й утримати на підприємстві кращих професіоналів, а також стимулювати продуктивну працю всіх працюючих. Щоб керувати такими процесами потрібне чітке розуміння самими керівниками механізму дії та суті компенсаційного пакета для ефективного використання його складових та оптимізації затрат компаній.

Отже, актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сьогоденні компанії, що працюють у соціально-трудовій сфері, не завжди наповнюють свій компенсаційний пакет тими складовими, які необхідні в умовах сучасного життя. На сьогоднішній день в Україні система, за якою формуються та застосовуються компенсаційні пакети має нефіксований та стихійний характер з точки зору правового регулювання. Для дослідження була обрана сфера страхування так як вона є однією з найменш досліджених напрямів у сфері послуг. Тож дослідження даної проблематики є дуже важливим.

Теоретичні та прикладні аспекти матеріальної мотивації та формування компенсаційних пакетів визначено у вітчизняних учених: А. Колота, О. Грішнєвої, Д. Богині, Г. Дмитренка, В. Данюка, Е. Лібанової, Т. Кир'ян, В. Лагутіна, Н. Лук'янченко, І. Новак, І. Петрової та ін.

Мета магістерської роботи полягає у поглибленні науково-методичних та практичних засад проектування та використання компенсаційного пакета на підприємствах, як ефективного засобу стимулювання праці окремих працівників, та всього трудового колективу.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначені концептуальні засади щодо сутності, структури та вимог до формування ефективного компенсаційного пакета;
- розроблені наукові підходи до технології проектування компенсаційного пакета
 - виявлені методичні особливості змісту та формування компенсаційного пакету підприємств сфери обслуговування;
 - обґрунтовані особливості формування компенсаційного пакета для різних категорій працівників;
 - проаналізовано відмінності та запропоновано зміст постійної і змінної частин компенсаційного пакета;
 - проаналізовано формування і порядок встановлення соціальних виплат і заохочень на підприємстві;
 - запропоновано пропозиції щодо оптимізації змінної частини компенсаційного пакета;
 - обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення практики організації соціальних виплат і заохочень.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективного компенсаційного пакету підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо забезпечення дієвості проектування та використання компенсаційного пакета на підприємстві.

Теоретичною основою роботи є наукові розробки фахівців в галузі управління персоналом, матеріали підручників, монографій, наукових статей з відповідної тематики, інструктивні матеріали, нормативно-правові акти, статистичні та економічні дані підприємства.

В процесі роботи використовувалися наступні **методи наукового дослідження**: соціологічного опитування при аналізі проблеми в другому розділі КМР; системного підходу – при систематизації даних, що використовувалися у першому і другому розділах КМР; індукції і дедукції, аналізу і синтезу при обробці даних досліджуваного підприємства в другому розділі та при обробці різних точок зору авторів в першому розділі; статистичного аналізу, зокрема такі як показники динаміки та структури при аналізі даних підприємства щодо динаміки чисельності персоналу, структури компенсаційного пакета підприємства у другому розділі; табличні і графічні методи при створенні таблиць та графіків для систематизації даних і графічного зображення одержаних результатів, використовувались у другому та третьому розділах дослідження

Наукова новизна роботи полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення методів і методик проектування та використання компенсаційного пакета на підприємстві сфери послуг, визначенні концептуальних засад щодо сутності, структури та вимог до формування ефективного компенсаційного пакета та розробці наукових підходів до технології проектування компенсаційного пакета.

Практична значущість дослідження полягає у розробленні автором рекомендацій для проектування та ефективного використання компенсаційного пакета на підприємствах сфери послуг та інших галузей економіки, що у результаті призведе до поліпшення показників ефективності виробництва та покращення добробуту працівників.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні концепції сутності, ролі та функцій компенсаційного пакета підприємства

Термін «компенсація» має походження від латинського слова «compensation». Тлумачний словник української мови надає наступне визначення для терміну «компенсація»: це відшкодування, зрівноважування, винагорода за щось, а також сума, яка сплачується як відшкодування або винагорода; покриття витрат чи утрат. [49]

Виходячи з визначень, які надаються у тлумачному, можна зробити висновок, що термін «компенсація» можна використовувати не тільки як «відшкодування», але також як «винагорода». [42] Незважаючи на це, і теоретичній літературі, і на практиці частіше за все використовується термін «компенсація» як відшкодування чогось. Цей підхід є більш традиційним і дещо обмежує сферу використання даної категорії. Розповсюдження саме даного підходу з-поміж вітчизняних науковців і практиків перш за все зумовлено використанням терміну «компенсація» як «відшкодування» в трудовому законодавстві, зокрема і у трудовому законодавстві України.

Значна частина населення, в обмін на свою працю отримує винагороду від працедавця. Ця винагорода і трактується фахівцями як компенсаційний пакет. По суті, компенсаційний пакет складається з трьох частин: це постійні виплати (основна заробітна плата), це змінні виплати (додаткової оплати, надбавок, премій, бонусів) і соціального пакета.

За деякими оцінками саме грошова винагорода посідає 3-5 місце поміж трудових мотивів, особливо це відноситься до керівного персоналу. Багато залежить від того, наскільки компанія забезпечує можливість працівнику повно реалізувати свій інтелектуальний, творчий, моральний потенціал.

Чинне законодавство України не має конкретного визначення такого поняття,

як «компенсація». За загальноприйнятою точкою зору, компенсаційні виплати це грошові суми, спрямовані на відшкодування витрат працівника, що виникають у процесі виконання ним трудових чи інших обов'язків згідно з законодавством, нормативно-правовими актами та колективним договором.

У ширшому тлумаченні, компенсації стосуються лише виплат, спрямованих на компенсацію затрат, які працівники понесли у зв'язку з виконанням своїх службових обов'язків та функцій.

У цьому сенсі слушною є точка зору Сарай, Н.І., що компенсаційна політика та компенсаційний пакет підприємства являють собою установлений на підприємстві перелік винагород, що працівник отримує за свою працю. Основними цілями компенсації та компенсаційного пакету є: Підвищення продуктивності праці; прихильності й лояльності працівників до підприємства, задоволеності працівників; формування залученості, внутрішній PR; зовнішній PR; забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, покращення можливості залучати до праці кваліфіковані кадри; підвищення ефективності управління персоналом; стабілізація кадрового складу та здійснення контролю за доцільним витрачанням коштів на персонал. [36]

Аграмакова Н.В. та Литовченко И.В. справедливо вважають, що компенсаційний пакет має позитивний вплив на рівень життя співробітників та показує, що компанія піклується про свій колектив та поважає його працю. [4]

Слід підтримати думку автора Гриненко А.М., що в компенсаційний пакет підприємства входять витрати, які роботодавець відшкодовує найманому працівнику, які він поніс під час виконання додаткових робіт. Наприклад, це може включати в себе оплату палива та амортизаційних витрат, які працівник несе, користуючись власним транспортом, оплату мобільного зв'язку, повне або часткове відшкодування витрат на освіту та оплату житла. Також цей пакет може враховувати додаткові послуги, які надаються за бажанням роботодавця, такі як медичне страхування, бонуси, подарунки за досягнення, участь у системі недержавного пенсійного забезпечення і таке інше. Компенсаційний пакет стає одним із ключових факторів на ринку праці під час вибору особою місця праці. [13]

Слід підтримати думку В. Орлової, яка підкреслює, що компенсаційний пакет – це винагорода співробітнику за його внесок у роботу компанії, тому основна і додаткова заробітні плати включаються до цього пакета. Також автор зазначає, що компенсаційний пакет виконує такі функції, як мотивуюча та відтворювальна. Діючу в компанії систему мотивації часто називають системою винагород, яка для працівника має форму компенсаційного пакета. [32]

На думку Івахненко В. компенсаційний пакет повинен сприяти досягненню головної мети – досягнути балансу між індивідуальними потребами працівників та стратегічних потреб компанії. Це відбувається за допомогою трьох основних функцій, які цей пакет виконує – це гарантійна, компенсаційна та мотиваційна. [17]

Американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що компенсаційні виплати включають в себе всі форми фінансових доходів, матеріальних благ і послуг, що їх працівники отримують під час трудових відносин [27]. Такі автори, як Т. Соломанідіна та В. Соломанідін, поділяють ці погляди та визначають компенсаційний пакет як всі матеріальні винагороди, блага, привілеї послуги, які отримує працівник. [50]

Але автор погоджується з думкою інших науковців, які до компенсаційного пакету вносять не тільки матеріальні винагороди, а й нематеріальні. Зокрема, деякі вчені в компенсаційній системі виокремлюють такі компенсаційні винагороди, які включають в себе всі матеріальні виплати та нематеріальні винагороди, що призводить до підвищення самооцінки та задоволення від виконаної роботи; появи бажання розвивати конструктивні соціальні стосунки з колегами; забезпечення ресурсами для виконання поставленого завдання (роботи); кваліфікований менеджмент та управлінська підтримка; поліпшення фізичного здоров'я працівників, підвищення їх інтелектуального росту та емоційного вдосконалення; проектні завдання, що вимагають належної уваги та зусиль; гарантія достатнього контролю над завданням для задоволення особистих запитів

Найбільш чітко сформульована сутність проблеми Цимбалюк С.О., яка в своїх дослідженнях пише, що компенсаційний пакет це сукупність всіх виплат, винагород, благ і послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які роботодавець

надає своєму працівникові за виконану роботу (відповідно до його компетенції), відповідно до норм, установлених чинним законодавством, положеннями корпоративної політики та умовами, передбаченими колективними та трудовими договорами. [50]

Підводячи підсумки точок зору науковців на проблему сутності компенсаційного пакету та узагальнюючи їх, хочу висловити власну думку. Цей пакет являє собою певну сукупність матеріальних та нематеріальних винагород, що отримує працівник від роботодавця у обмін на свої час, знання, здоров'я а також фізичні, моральні та інтелектуальні зусилля, які він витрачає у процесі праці.

Компенсаційний пакет має широкий спектр складових і формується в залежності від стратегії розвитку, яка є в компанії, її фінансових можливостей та результатів аналізу трудової мотивації персоналу.

Складові компенсаційного пакету зазвичай групують у такі блоки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура компенсаційного пакету. Джерело: [50].

Оскільки компенсаційний пакет у своїй основі має компенсувати працівнику його вклад у роботу підприємства, тому, природно, що базова заробітна плата та змінна її частина включаються до компенсаційного пакету.

Тобто, виходячи з практики, компенсаційний пакет поділяється на такі три основні складові:

1. Основна заробітна плата (базова заробітна плата) – це гарантована винагорода працівнику за його працю в компанії або за виконання обов'язків на займаній посаді, на певному робочому місці і включає посадовий оклад (ставку). Посадовий оклад працівника визначається складністю обов'язків його посади або присвоєним цій посаді тарифним розрядом, надбавки і доплати використовуються

для врахування індивідуальних потреб працівника: обіймання керівних посад, знання іноземної мови, ефективності діяльності, стажу роботи (вислуги років), а також важкість умов праці (надмірного навантаження) тощо. Зазвичай, надбавки нараховуються працівнику у відсотках до його базового окладу.

Аналіз свідчить, що фонд основної заробітної плати включає в себе винагороду за роботу, яка була виконана та розраховується відповідно до норм праці, таких як норма виробітку, норма часу, час на обслуговування та за виконання посадових обов'язків. До його складу належать:

- Винагорода за виконану працю, що відповідає встановленим стандартам за посадовими окладами (тарифами), розцінками на відрядження працівників і посадовими окладами для керівництва, фахівців і працівників технічної служби;
- суми всіх нарахувань (комісійних та відсоткових) у залежності від обсягів доходів підприємства (виручки), яку було отримано у результаті реалізації товарів, продукції або послуг, у разі, якщо вони включаються до основної заробітної плати;
- гонорар працівникам журналів, газет, інших ЗМІ, які знаходяться у штаті та оплата їх роботи, що нараховується у відповідності до ставок (розцінок) авторської винагороди, яка встановлена у цій компанії;
- Оплата, яка проводиться у разі переведення співробітника на нижчеоплачувану роботу у передбачених чинним законодавством випадках і розмірах, а також у результаті невиконання норм виробітку, встановлених підприємством, виготовленні бракованої продукції продукції, якщо провини працівника у цьому нема;
- оплата праці висококваліфікованих співробітників, які залучені до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації інших працівників компанії;
- оплата праці за час, коли працівник знаходиться у відрядженні (сюди не входить компенсація таких витрат як вартість проїзду, наймання житла тощо);
- вартість продукції компанії, яка видана працівникам у разі натуральної оплати за працю;

- оплата роботи працівникам, які не до штату компанії за виконання робіт.

2. Додаткова оплата – це частина компенсаційного пакета, до якої входять: комісійні виплати, премії, що видаються за виконання плану. Усе це формує заміну частину заробітної плати і використовується для урахування загальної ефективності роботи підприємства, його підрозділів та самих працівника.

До фонду додаткової заробітної плати також ходять доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, які передбачені у чинному законодавстві України, а також премії, що пов'язані з виконанням виробничих функцій і завдань. До складу фонду додаткової заробітної плати відносяться:

- доплати та надбавки до установлених посадових окладів в розмірі, який передбачений чинним законодавством України,
- премії та винагороди, включаючи винагороду за вислугу років, які мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування.
- комісійні або відсоткові винагороди, які виплачені понад посадовий оклад.
- оплата надурочної роботи в неробочі та святкові дні в розмірах, передбачених чинним законодавством України.
- оплата працівникам днів відпочинку, які були надані через виконання понаднормової роботи при випадках, передбачених чинним законодавством України.
- суми, що стосуються індексації заробітної плати працівників. .
- виплати, що компенсують втрату частини заробітної плати працівникам через порушення строків її виплати .
- вартість житла, комунальних послуг, вугілля та послуг зв'язку, надана певним категоріям працівників відповідно до діючого законодавства України, а також суми для відшкодування витрат на оплату цих послуг.
- витрати, пов'язані з безоплатним проїздом працівників за допомогою залізничного, авіаційного, автомобільного, річкового, морського, транспорту та міського електротранспорту.

- вартість форми, яка безоплатно надається працівнику, його спорядження, яке може бути використаним за межами робочого місця і залишається у особистому користуванні працівника.

- оплата за невідпрацьований працівником час.

3. Соціальні виплати та пільги (бенефіти) – це винагорода за працю, яка надається працівнику і не має зв'язку з кількістю і якістю праці. Ці виплати працівники отримують фактично за те, що працюють в організації. [23]

До бенефітів належать: медична страховка, компенсація транспортних витрат, оплата відпусток й інші соціальні виплати, які передбачені чинним законодавством або введені на самому підприємстві. [32]

Як впливає із нашого аналізу, ті компанії, які по власній ініціативі включають до переліку бенефіти та інші соціальні виплати, значно розширюють компенсаційний пакет. Результати аналізу показують, що важливою частиною компенсаційного пакета підприємства вважається соціальний пакет, який належить до нефіксованої частини компенсації. Визначення складу пільг, які входять до соціального пакета завжди має персональний характер і в основному розглядається в для кожного випадку окремо (щодо окремої посади чи відділу). Соціальний пакет – це передбачений на підприємстві додатковий, порівняно із прийнятим законодавством, перелік послуг та благ, які надаються співробітнику у визначеному порядку з метою їх мотивування, заохочення до праці, підвищення ефективності самої праці а також для реалізації соціальної функції підприємства. [31]

Аналіз діяльності підприємств показує, що стабільні темпи зростання рентабельності підприємства, збільшення чисельності працівників та активне впровадження даної системи заохочення призведуть до зниження віддачі коштів, вкладених у персонал. Тому багато підприємців передбачають короткострокову та довгострокову мотиваційну ефективність певних факторів, що підвищують винагороду, перш ніж їх запроваджувати. Як міру ефективності застосування компенсаційних пакетів науковці визначають приріст рентабельності витрат на оплату праці, що розраховується як відношення прибутку компанії до вартості

праці. При цьому також бажано відслідковувати динаміку частки витрат на оплату праці в загальних витратах фірми. [15].

Більшість дослідників вважають, що до формування компенсаційного пакета слід підходити як до окремого інвестиційного проекту розвитку персоналу організації. В іншому випадку, на їхню думку, не уникнути конфлікту між інтересами працівників, з одного боку, та інтересами роботодавця, з іншого. Власники капіталу (бізнесу) не захочуть «жертвувати» частиною свого прибутку сьогодні, не знаючи перспективи повернути свої інвестиції у персонал завтра. Адже якщо компанія відстежує витрати на оплату праці та їхню рентабельність, такої статистики може бути достатньо для міркувань топ-менеджменту (роботодавців) щодо необхідності перспектив розробки компенсаційної політики. стосовно різних категорій працівників.

У науковій літературі щодо порядку формування компенсаційних пакетів, зазначається, що мають дотримуватися так звані «зовнішній» та «внутрішній» принципи справедливості. «Зовнішній» характеризує сприйняття компенсаційних пакетів на ринку праці, їх відповідність ринковим та місцевим умовам. Це визначає конкурентоспроможність вашої винагороди. Для досягнення "внутрішньої" справедливості важливо порівняти компенсаційні пакети працівників, які займають однакові або подібні посади. Успішніший співробітник має отримувати вищу компенсацію через збільшення змінної складової частини своєї заробітної плати.

Під час аналізу системи оплати праці на підприємстві важливо провести комплексні дослідження для виявлення всіх можливих винагород, пільг і переваг. Необхідно відкинути застарілі методи винагород, які не спрямовані на стимулювання досягнення стратегічних цілей підприємства. Для розгляду та впровадження нових методів мотивації слід проводити дослідження на зарубіжних ринках праці та активно впроваджувати передовий досвід на власному підприємстві. Варто враховувати, що не завжди потрібно орієнтуватися на державні пільги та привілеї, оскільки вони можуть не завжди відображати потреби та стратегічні вектори розвитку підприємства. [26]

Проведений аналіз показав, що компенсація має кілька аспектів впливу а

саме: психологічного, економічного, правового, соціального та політичного. Тому ефективні менеджери обмірковують кожен етап професійного та кар'єрного зростання своїх співробітників, поетапно вводячи компенсаційні пакети, пільги та привілеї.

Компенсаційна політика в компаніях з кожним днем стає все більш важливою. Це пов'язано з тим, що інноваційна діяльність і розвиток компанії не можуть базуватися на використанні так званої «дешевої» робочої сили. Така праця, є малопродуктивною; вона виконується нерозвиненим працівником, який не має бажання заробити більше за рахунок підвищення продуктивності власної праці; убиває ініціативу; підтримує низький рівень організації та умов.

Тому всі види компенсацій є не лише важливою складовою винагороди, а й стають стратегічним інструментом управління персоналом в компанії після досягнення ним поставлених стратегічних цілей, а пакетна винагорода є важливим інструментом інституційних механізмів для управління розвитком людського капіталу компанії, оскільки він є набором норм і правил винагороди і може впливати на поведінку співробітників.

Результати аналізу показують, що українські роботодавці більшою чи меншою мірою вже використовують цей інструмент для підвищення мотивації персоналу. Компенсаційна політика компанії в галузі винагороди формується відповідно до цілей компанії, її розміру, характеру діяльності тощо. Вирішення проблем, пов'язаних з відсутністю додаткових компенсацій, у тому числі базових матеріальних та соціальних винагород, вирішується у кращих компаніях за допомогою створення задоволеності працівників роботою, забезпечення перспективи професійного та кар'єрного зростання, можливості для участі в ухваленні рішень. Усе це сприяє стимулюванню співробітників, їх задоволеності.

Отже, як показав проведений аналіз, компенсаційний пакет є універсальним інструментом, за допомогою якого вирішуються основні завдання трудової та соціальної діяльності компаній, зокрема:

- залучення в компанію висококваліфікованих спеціалістів;

- зменшення витрат на оплату праці в розрахунку на кожну одиницю виробленої продукції;
- зростання продуктивності праці;
- контроль за витратами, які йдуть колектив і адміністративний вплив на співробітників;
- забезпечення відповідності взаємозв'язку між винагородою за праці і її складністю;
- підвищення трудової та виробничої дисциплін;
- поліпшення морально-психологічного клімату на підприємстві тощо.

1.2. Наукові підходи та вимоги до проектування компенсаційного пакета

Аналіз наукової літератури показує, що розробка компенсаційних пакетів неможлива без виявлення очікувань працівників компанії, якого можна досягти шляхом соціологічних досліджень, та залучення до цього працівників. Анкетування працівників є однією з найефективніших форм визначення переваг при виборі конкретних соціальних надбавок, пільг та субсидій для окремих категорій працівників на підприємстві.

Як вірно відзначено у економічній літературі, процес розробки компенсаційного пакету передбачає в собі проведення кількох етапів. [22]:

- встановлення організаційної структури підприємства.;
- аналіз робочого місця;
- тарифікація посад;
- обчислення розрядних коефіцієнтів;
- встановлення основних посадових окладів та визначення додаткових винагород та надбавок.;
- встановлення способів створення змінної частини фінансової винагороди.

Залежно від продуктивності працівника, складові компенсаційних пакетів можуть бути розділені на постійні та змінні. При розгляді цієї характеристики

компонентів компенсаційного пакету, керівництво вивчає витрати, співставляючи їх із результатами праці кожного співробітника. Оцінюються їх внесок та важливість у загальній структурі витрат, спрямованих на компенсаційний пакет. Також проводиться окремий аналіз динаміки витрат на ті компоненти компенсаційного пакету, які не прямо пов'язані із внеском працівників у результати діяльності компанії.

Найпоширенішими елементами компенсаційного пакету є:

- 1) додаткові витрати, пов'язані з відрядженням;
- 2) додаткова оплата при понаднормовій роботі;
- 3) витрати на представництво (оплата бізнес-ланчів, організація презентацій, витрати на підтримку зовнішнього іміджу працівника тощо);
- 4) оплата додаткових відпусток;
- 5) витрати на відпочинок та фінансування оздоровчих заходів;
- 6) фінансування освіти та професійної підготовки як для працівника, так і для його дітей;
- 7) премія за освіту (стимулювання бажання працівника підвищувати свій рівень кваліфікації);
- 8) доплата за стаж роботи в компанії;
- 9) різноманітні бонуси (відсоток від окладу в кінці року або кварталу);
- 10) фінансування заходів з нагоди свят або днів народження працівників;
- 11) медичне страхування з повною або частковою оплатою за рахунок підприємства;
- 12) страхування життя та інші види соціального страхування за рахунок підприємства;
- 13) авто цивільне страхування автомобіля (рідше оплата ремонту за фактом аварії);
- 14) знижки на продукцію, що випускається підприємством (компанією) ;
- 15) безвідсоткові кредити;
- 16) надання службових автомобілів, оплата мобільного зв'язку;
- 17) безоплатна передача акцій компанії у володіння працівника;

18) сприяння в працевлаштуванні при звільненні (аутплейсмент).

Під час формуванні компенсаційних пакетів компанії враховують власні фінансові можливості та аналогічні пропозиції конкурентів.. Автори справедливо зазначають, що обов'язковим є правило: пакети розробляються з урахуванням індивідуальних потреб та особливостей кожного співробітника. Крім того, він покликаний не лише бути привабливим в очах працівників а й орієнтувати співробітників на досягнення успіху в роботі та враховувати особистий внесок справу компанії. Багато авторів зазначають що важливим є дотримання принципу соціальної справедливості, тобто кожен співробітник має можливість на додаткове навчання, проте програми навчання розрізняються за вартістю у залежності від займаної співробітником посади та інших персональних особливостей [32].

З цього випливає, що компенсаційний пакет має не просто служити показником працівника соціального статусу, а й враховувати його безпосередні службові обов'язки в організації.

Аналізуючи компенсаційні пакети різних підприємств прослідковуються наступні вимоги при його розробці:

- дотримуються принципу соціальної справедливості;
- до складу входить все, у чому працівник бачить цінність і що може бажати, і що роботодавець може або готовий надати в обмін на роботу працівника з виконання місії компанії.;
- притримуються принципів економічної доцільності;
- враховують зміст компенсаційного пакета інших компаній, з якими вони конкурують або які можуть розглядатись працівниками як альтернатива теперішньому місцю роботи;
- мають комплексне «організаційне забезпечення» факторів, які постійно впливають на працівників у процесі їх професійної діяльності на підприємстві; Це умови та організація праці, взаємовідносини в команді, стосунки з безпосередніми керівниками та можливості для професійного зростання;
- дотримуються принципу залучення персоналу .

Слід зазначити, що науковці справедливо акцентують увагу на необхідність враховування не тільки специфіки компанії та галузей ринку, в яких проходить його функціонування, але й специфіку окремих посад або навіть окремих професіоналів з їх індивідуальними потребами і особливостями. [9]

Аналіз складу компенсаційних пакетів працівників українських компаній сфери послуг і торгівлі в Україні показує, що багато роботодавців диференційовано підходять до надання додаткових благ, найширший пакет компенсацій зазвичай у працівників підрозділів, які займаються продажем продукції, товарів та надання послуг. Пакети винагород зазвичай містять більше 10 елементів. У економічно-розвинених країнах компенсаційні пакети часто включають 60 і більше елементів.

Брижань І. А. у своїй науковій праці під час формування оптимального компенсаційного пакета пропонує використовувати наступний алгоритм дій (рис. 1.2). [9]

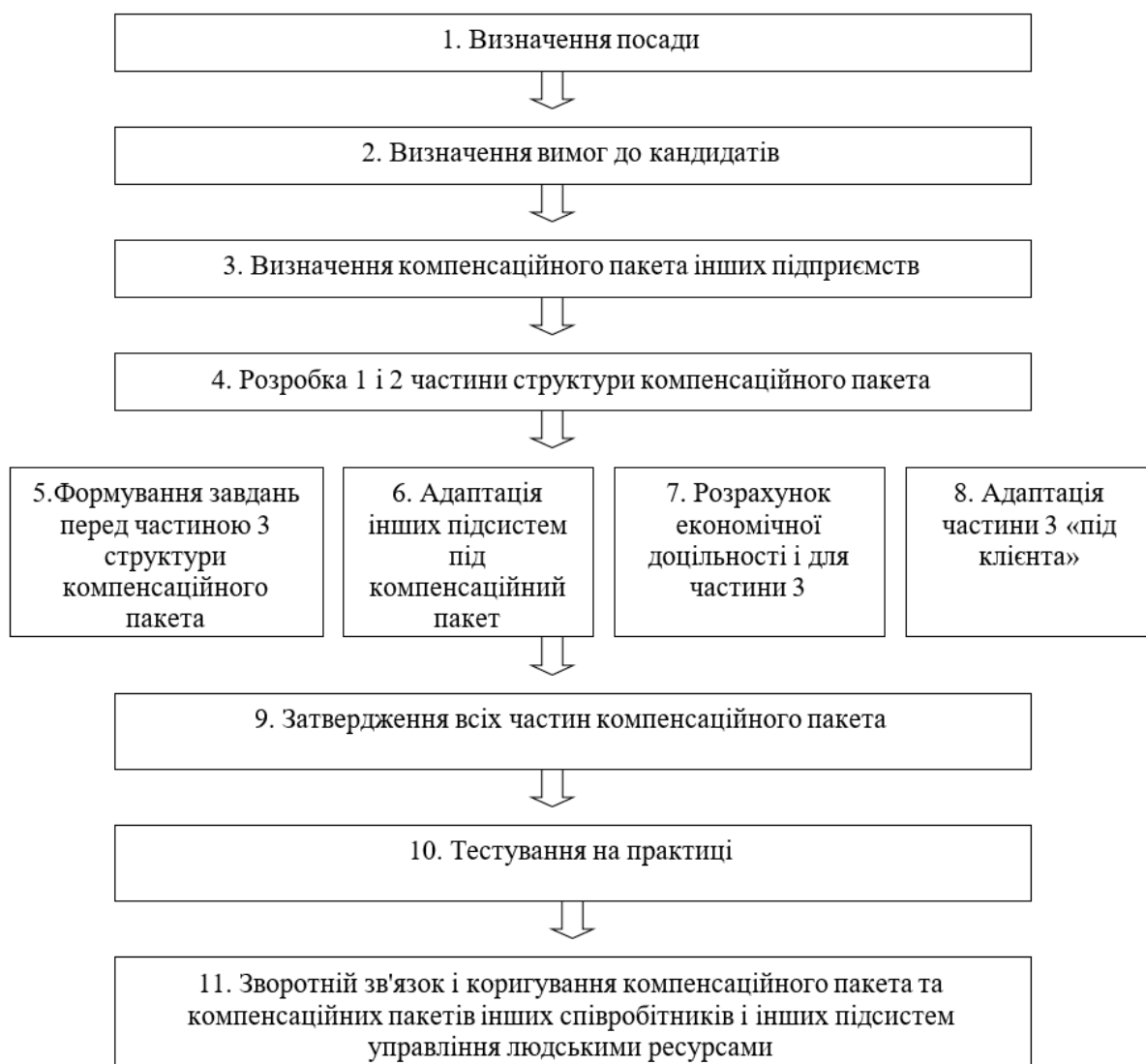


Рис.1.2 Алгоритм побудови оптимального компенсаційного пакета. Джерело [9]

З представленого алгоритму можна зробити висновок, що компенсаційний пакет підприємства повинен:

- скеровувати персонал для досягнення запланованих результатів. Тому оплата праці та інші фінансові стимули повинні бути прив'язані до показників ефективності діяльності самої компанії, колективу працівників, відділів і підрозділів, а також до індивідуальних досягнень співробітників;
- забезпечувати поєднання суворості правил визначення грошової винагороди з гнучкістю реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх обставин. Іншими словами, компенсація має бути мотивацією до праці та засобом контролю для керівництва організації;

- під час впровадження супроводжуватись продуманою схемою оперативного поінформування працівників щодо нових правил грошової винагороди, постійним аналізом ефективності компенсаційного пакета;

- забезпечувати стабільний фінансовий стан персоналу й одночасно не пред'являти надмірні вимоги до підприємства, погіршуючи його економічне становище та конкурентоспроможність.

Деякі автори в своїх працях зазначають, що технології розробки компенсаційного пакета слід будувати з урахуванням наступних принципів: комплексність, що розуміє під собою можливість поєднання його видів, зрозумілість, індивідуальний підхід та безперестанний пошук нових його частин (рис. 1.3) [26].

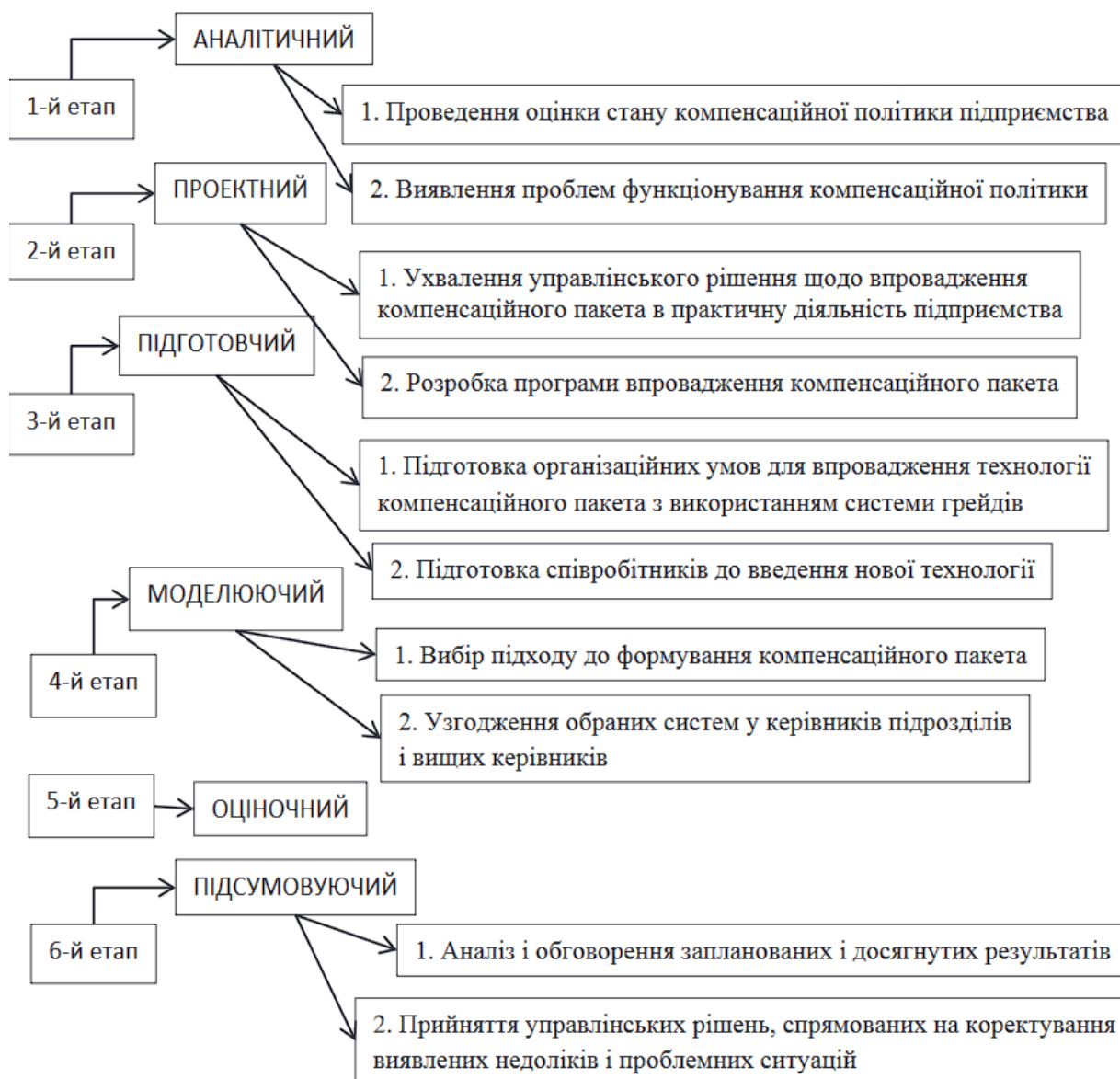


Рис. 1.3. Алгоритм побудови оптимального компенсаційного пакету. Джерело [26].

Розглянемо більш докладно кожен з етапів процесу розробки та впровадження компенсаційного пакета.

Перший етап – аналітичний. Перед розробкою та подальшою реалізацією будь-якої технології, варто провести попередній аналіз, який допоможе виявити наявні проблеми у компанії. На основі отриманих результатів топ-менеджмент компанії ухвалює рішення, спрямоване на виправлення слабких місць та сприяє подальшому розвитку компанії.

Другий етап – проектний. На основі даних проведеного аналізу компенсаційної політики компанії та виявлення її функціональних проблем слід

прийняти комплекс управлінських рішень щодо впровадження компенсаційного пакета у фактичну діяльність компанії на основі розробленої методики. [31].

Третій етап – підготовчий. На цьому етапі готуються організаційні умови запровадження технології компенсаційного пакета. Це включає призначення менеджерів і створення відповідних підрозділів з функціональними обов'язками з розробки, впровадження та комерціалізації обраних технологій. Це потребує змін в організаційній структурі та організації структурних підрозділів, які вирішують дані питання.

Четвертий етап – моделюючий. На цьому етапі необхідно вибрати підхід до формування компенсаційних пакетів. Моделювання здійснюється з використанням системи оцінок (грейдів), бальної системи розрахунку компенсацій, заробітної плати, надбавок та бонусів. Надалі застосовуватиметься поділ персоналу на категорії корпоративних підрозділів. Для цього рекомендується використовувати його наступні типи:

- базовий підхід – за такого підходу всі працівники мають той самий набір пільг та послуг, не зважаючи на посаду, статус в компанії та досвід
- диференційований підхід – за такого підходу пільги та послуги залежать від статусу та категорії працівника;
- накопичувальний підхід – в такому підході зі збільшенням стажу роботи збільшується і обсяг послуг, також він може залежати від посади співробітника та інших характеристик;
- критеріальний підхід – за такого підходу працівники мають можливість самостійно обрати ті винагороди чи послуги, які вони хочуть бачити у своєму компенсаційному пакеті;
- п'ятий підхід (комплексний) – може поєднувати в собі компоненти попередніх чотирьох підходів.

П'ятий етап – на цьому етапі проводиться оцінювання наскільки довготривалою буде ефективність соціально-економічного проекту. Поняття «ефективність» у найзагальнішому вигляді означає «здатність отримувати бажані результати, наслідки» [6].

Шостий етап – підсумовуючий. Підсумки впровадження та функціонування компенсаційного пакету охоплюють аналіз та обговорення планованих та досягнутих результатів, ухвалення управлінських рішень для виправлення виявлених недоліків і вирішення проблемних ситуацій.

Формування пакетів винагороди є ефективним інструментом у механізмі управління соціально відповідальними компаніями. Однак подальше його використання вимагає повернення до першого етапу (при безперервному контролі) або другого етапу (при необхідності виправлення конкретного дефекту). [11]

Особливо ми підтримуємо бачення зазначеним автором алгоритму побудови оптимального компенсаційного пакета, оскільки, на наше переконання, система компенсацій має:

- забезпечувати орієнтованість персоналу для досягнення запланованих цілей. Тому заробітна плата та інші грошові виплати мають бути пов'язані з показниками ефективності праці не тільки самої компанії, а й трудового колективу, структурних підрозділів та самих працівників;
- поєднати жорсткість правил, за якими визначається винагорода з гнучкістю реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх обставин. Іншими словами, компенсація має бути мотивацією до праці та інструментом контролю для керівництва підприємства;
- під час впровадження у компанію супроводжуватись продуманим механізмом донесення інформації до працівників про нові правила отримання грошової винагороди, безперервним моніторингом того, наскільки ефективним залишається компенсаційний пакет;
- не погіршувати матеріальний стан персоналу і водночас не вимагати від підприємства занадто багато, погіршуючи його економічне становище та конкурентоспроможність.

Таким чином, проведений аналіз дав можливість виявити, різні підходи до технології розроблення компенсаційного пакета підприємства, але незважаючи на це, процес розробки повинен включати такі етапи: визначення організаційної

структури компанії; аналіз робочого місця; тарифікація посад; обчислення розрядних коефіцієнтів; визначення рівня зарплат для посад, установлення додаткових виплат і надбавок, розробка системи визначення змінної складової фінансової винагороди.

1.3. Методичні особливості формування змісту компенсаційного пакету на підприємствах сфери обслуговування для різних категорій працівників

Формування компенсаційного пакету є одним з найважливіших стратегічних завдань в керуванні компанією. Беручи це до уваги керівництву компанії слід дотримуватися певних вимог при його формуванні:

1. Винагороди, які входять до компенсаційного пакету, мають мотивувати працівників на одержання потрібних результатів та водночас стимулювати трудову поведінку задля досягнення стратегічних цілей і завдань, що ставить перед собою компанія.

2. Компенсаційна політика компанії має забезпечити однакові для всіх правила нарахування та виплати винагороди всім співробітникам, створювати в них відчуття справедливості.

3. Потреби, інтереси та очікування співробітників також слід враховувати під час розробки остаточної структури компенсаційного пакета. Необхідно забезпечити не тільки єдині правила та виплати допомоги, а й також гнучкість у виплаті деяких частин компенсаційних пакетів відповідно до потреб та вимог окремих категорій співробітників.

4. Політика винагороди має бути конкурентоспроможною та сприяти залученню та утриманню талановитих співробітників. У процесі створення компенсаційного пакета варто орієнтуватись не лише на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники і насамперед на розмір заробітної плати та перелік виплат і заохочень, запропонованих конкурентами.

5. Компенсаційний пакет, включаючи і його соціальну складову, повинен не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, але й мотивувати їх на

ефективне виконання власних посадових обов'язків.

6. Політика компенсацій повинна підтримувати розвиток культури співпраці в компанії. Пакет винагород має включати винагороди за результати, досягнуті в командній роботі. До таких винагород належать колективна система винагороди і перш за все преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділів, виплати за програмою участі персоналу підприємства в прибутку тощо.

7. Під час розроблення компенсаційної політики слід враховувати вимоги, які висуваються трудовим законодавством. Порушення законодавства робить політику оплати роботи непрозорою, сприяє вформуванню відчуття несправедливості у працівників, знижує їх мотивацію, підвищує конфліктність у колективі та в цілому негативно сказується на конкурентоспроможності підприємства та його компенсаційної політики.

8. Будь-які нововведення в політиці компенсацій не повинні шкодити матеріальному стану співробітників. З одного боку, власник не має права негайно приймати рішення в односторонньому порядку з питання виплати заробітної плати, які порушують умови, встановлені законодавством, угодами та колективним договором. З іншого боку, такі нововведення знижують мотивацію і лояльність співробітників.

9. Компенсаційна політика не має шкодити економічній спроможності підприємства і негативно впливати на його конкурентоспроможність. Перед впровадженням на підприємстві певних виплат, бонусів або винагород, керівництво має обґрунтувати, чи є соціально-економічно доцільним їх введення. Це також стосується непередбачених законодавством виплат і винагород. Зміни в компенсаційній політиці, зумовлені змінами в законодавстві, умовах колективних угод обов'язковими, ігнорування їх є порушенням законодавства. Структура та обсяг компенсаційного пакету варіюються в залежності від можливостей фінансування на конкретному підприємстві, особливостей позиції в компанії, умов ринку праці, діючого трудового законодавства тощо. Компенсаційний пакет складається з оплати праці, додаткових фінансових стимулів, які не включаються до загального фонду заробітної плати, виплат з прибутку підприємства,

нематеріальних винагород та благ. [20]

У наукових дослідженнях акцентується на тому, що реалізація функцій компенсаційного пакета в першу чергу має сприяти досягненню основної мети - забезпеченню балансу між індивідуальними потребами працівника та стратегічними потребами підприємства. Це підкреслює, що компенсаційний пакет, його склад та обсяг, є значущим інструментом впливу на ефективність як індивідуальної, так і організаційної продуктивності, стійкість та успішність взаємин між працівниками та керівництвом в організації.

Наповнення компенсаційного пакета окремої організації вимагає індивідуального підходу. При цьому компанії орієнтуються на загальноприйняті правила розробки компенсаційного пакета, впровадження і його використання.

Автори справедливо зазначають, що розроблення компенсаційного пакету неможлива без виявлення очікувань працівників, яке досягається багатьма засобами, зокрема за допомогою соціологічних досліджень, а також залучення співробітників у розроблення соціального пакета. Анкетування працівників є однією з найефективніших форм визначення переваг щодо вибору конкретних соціальних пільг для окремих категорій працівників підприємства. [22]

Але при цьому має значення вид діяльності компанії, адже існує залежність між вибором працівників потрібних їм соціальних пільг та вже існуючими у компанії економічними, соціальними та екологічними умовами.

Як зазначають певні науковці, відмінності в компенсаційних пакетах для різних категорій співробітників пов'язані не тільки з їх високою або низькою значимістю для компанії. Адже потреби співробітників неоднакові і різняться залежно від посади, специфічності виконуваної роботи, віку, освіти тощо. Як приклад, працівників найнижчих ланок у компанії здебільшого зацікавлені в отриманні різних пільг та страхуванні, тому надають перевагу грошовій виплаті. Молодих спеціалістів більше цікавлять навчальні програми, ніж медичне страхування, а тих, хто має дітей, більше цікавлять програми дитячого навчання та відпочинку, ніж вступ до молодіжних клубів.

При формуванні пакету винагороди необхідно враховувати не тільки деталі

компанії та сектор ринку, в якому вона працює, але й специфічність окремих посад і навіть окремих професіоналів з їх персональними особливостями і потребами. Дотримання загальноприйнятих правил під час розроблення системи компенсаційного пакета спрямоване на одержання інформації про виплати, тобто компенсації, попередження колективу компанії у випадку виникнення змін в управлінні та ротації персоналу. Це спрямовано на досягнення очікуваного результату, пов'язано з грошовими виплатами та результатом і якістю праці персоналу чи окремого підрозділу.

Науковці Головатий М.Ф. та Лукашевич М.П., досліджуючи компенсаційні пакети на західних підприємствах, дійшли висновку, що система мотивації заслуг, змістом якої є визначення винагороди на основі розміру та якості реального внеску працівника, базується на теорії справедливості.

Іншою особливістю формування й використання компенсаційного пакету, яка може трапитись сьогодні, у практиці західних підприємств є особлива увага до третьої його частини, тобто до соціальних виплат чи пільг, яка зараз спроможна значно перевищувати у розмірі кошти, які отримує співробітник в перших двох частинах. У більшості організацій основна й додаткова заробітна плата складає 38-41 % від загальної суми винагороди, все інше ж утворюється різними видами соціальних послуг, наданих організацією своєму працівнику. Саме остання частина компенсаційного пакету спрямовується на формування у співробітника компанії відчуття лояльності до організації, високих моральних цінностей, гідного ставлення до своєї праці, сприятливого соціально-психологічного клімату у компанії. [11]

Говорячи про зарубіжний досвід, підкреслимо, що аналіз компенсаційних пакетів різних підприємств показав, що більшість працівників вважають компенсаційний пакет одним з найважливіших факторів при влаштуванні на роботу. Враховуючи велику конкуренцію в усьому світі, одних тільки фінансових стимулів для будь-якої компанії недостатньо для залучення висококваліфікованих спеціалістів. Необхідно розробити якісну систему корпоративних пільг, що включатиме в себе нематеріальні стимули, спрямовані на кожну категорію

працівників.

В 2020 почалась пандемія Covid-19, яка негативно вплинула на весь світ. Коронавірус дістався і ринку праці. Деякі компанії перестали приймати на роботу, деякі відправляли співробітників у безстрокові відпустки та скорочували зарплати.

Близько 20% робочої сили в Україні в розпал карантину перебували в стані прихованого безробіття: цих людей скорочували або відправили у відпустку без збереження заробітної плати.

Всі перенесли цю кризу по-різному і вийшли з неї з доволі різними результатами. Дехто втратив роботу і став безробітним, дехто втратив частину своєї зарплати, без бонусів та соціальних виплат. Деякі обійшлися без вагомих втрат; а хтось отримав підвищення на посаді і надбавку до зарплатні.

Проте згодом підприємства почали оговтуватись від наслідків пандемії. Великі підприємства додали до своїх компенсаційних пакетів виплати, пов'язані з Covid-19. Вони включали в себе виплати на додаткове страхування життя, матеріальну допомогу у випадку виявлення у працівника коронавірусу, а також страхові виплати сім'ям у разі смерті працівника від хвороби. Компанії, застосувавши такі методи, захищають не тільки свій персонал, а й самих себе, так як проблеми пандемії впливають не тільки на персонал, а й на загальні показники компанії.

Також багато великих компаній прийняли рішення розширити свій компенсаційний пакет. Більшість не тільки зберегли докризові пільги, доплати і бонуси, а додали опції по збільшенню послуг добровільного медичного страхування і впровадили у себе психологічну онлайн-допомогу працівникам, які її потребують. Проте основним і мабуть самим актуальним нововведенням було впровадження страхових і матеріальних компенсацій для захворівших працівників а також родичам, у разі настання смерті працівника.

24 лютого 2022 року почалось повномасштабне вторгнення на територію України. У результаті початку повномасштабної війни частина українців лишилися без роботи, причинами цього були скорочення або звільнення, або ж зачинилась сама компанія. Більшість працівників перестала отримувати бонуси за свою

роботу. Проте як і у ситуації з ковідом українські підприємства почали швидко пристосовуватись до теперішніх реалій життя та вносити зміни до своїх компаній.[3] Зокрема це стосується і компенсаційного пакету. Багато компаній зараз знову запровадило дистанційну форму роботи задля більшої безпеки своїх працівників.

Працівникам, які виїхали за кордон великі компанії допомагали з евакуацією та релокацією всередині країни та за кордон, оплачували мовні курси. Багато міжнародних фірм, які працювали в Україні, працевлаштовували українців в свої компанії за кордоном. Також в багатьох компаніях було створено внутрішню гарячу лінію, куди будь-який працівник може звернутися та, залежно від запиту, отримати кваліфіковану психологічну підтримку чи рекомендації, де можна знайти необхідну інформацію чи допомогу.

Для працівників, які працюють у критичних та небезпечних умовах або регіонах компанії також переглянули підхід до преміювання. Також багато компаній допомагають своїм працівникам, які вирішили піти на фронт. Вони зберігають їм заробітну платню та компенсаційні виплати у повному обсязі, купують за свій рахунок їм спорядження.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що результати нашого аналізу свідчать, що компенсаційний пакет є, це, з одного боку, сума не передбачених законодавством витрат роботодавця на персонал, а з іншого боку, сума всіх матеріальних і нематеріальних благ, які роботодавець надає працівникові за його працю, несприятливі умови праці, упущені можливості, можливі негативні наслідки при шкідливих умовах.

Також було визначено, що компенсаційні пакети на підприємствах формуються індивідуально під кожну групу працівників. Такий метод формування є дуже вигідним, адже не тільки забезпечує працівнику впевненість у отриманні відповідної винагороди за свою працю, а й мотивує працівника розвиватись, підніматись по кар'єрним сходам задля отримання більших бонусів, які обіцяє керівництво в своєму компенсаційному пакеті.

Впроваджуючи відповідні реаліям опції, пов'язані з Covid-19, підприємства

захищають себе та власний персонал від різноманітних проявів пандемії, які можуть негативно вплинути на продуктивність праці, стійкість компанії, зайнятість та інші показники. За протилежної поведінки компанії та відповідного скорочення робочих місць потенційні втрати роботодавців можуть бути набагато вищими.

. Збереження компенсаційного пакету та нарахування бонусів дає подвійний прибуток роботодавцю та працівнику. Тим більше, що великі компанії можуть собі дозволити такі витрати. Враховуючи небезпеку, яка викликана повномасштабною агресією з боку росії, підприємства також вимушені вносити зміни до своїх компенсаційних пакетів. В цей непростий час компанії як можуть підтримують своїх працівників, піклуючись про їхню безпеку, психологічний стан, та намагаються адаптуватись до теперішніх реалій життя. Також багато компаній активно займаються волонтерством, що допомагає мотивувати працівників. Персонал таким чином відчуває свій внесок у наближення перемоги, підвищує лояльність до своєї компанії. А збереження робочих місць, допомога у придбанні спорядження і виплата у повному обсязі компенсацій мобілізованим працівникам тільки зміцнює психологічний клімат у колективі.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ЯК ВАЖЛИВОГО ЗАСОБУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз постійної і змінної частин компенсаційного пакету ТОВ «ECLIS»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ECLIS» є страховою компанією, яка була заснована у травні 2004 р.

Основним видом діяльності є надання послуг із страхування та пенсійного забезпечення. Допоміжними видами діяльності є фінансовий лізинг, надання послуг з оренди техніки, купівля-продаж транспортних засобів та ін.

Страхова компанія «ECLIS» (ЕКЛІС) – це постачальник послуг для володарів авто, вона супроводжує договори страхування у рамках партнерства з іншими страховими компаніями, викликає екстрені служби по всій території України, допомагає врегульовувати страхові події а також надає ще ряд інших сервісних послуг.

Компанія також бере участь у міжнародному технічному асистенсі для автомобілістів, співпрацюючи з компанією з Німеччини «Roland Assistance Ltd». В компанії працює call-центр, який забезпечує підтримку клієнтам, які потрапили в ДТП.

Аналізуючи діяльність компанії, можна зробити висновок, що основними цінностями ТОВ «ECLIS» є:

1) Мотивація. Щире бажання професійно розвиватися та набувати нових навичок - це саме те, що ТОВ «ECLIS» шукає серед членів своєї команди. У свою чергу компанія робить інвестиції у добробут працівників, аби надати їм ресурси для поповнення своїх внутрішніх сил.

2) Адаптованість та здатність вдосконалюватися. У стрімкому світі високих технологій професіоналам та працівникам повинно бути однаково легко адаптуватися до всіх нововведень.

3) Професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи, кожен працівник повинен щодня вдосконалювати свою майстерність, опановуючи всі тонкощі обраної професії.

4) Зосередженість на результаті. Команді байдуже, наскільки перспективним виглядав проект у процесі реалізації, якщо мета не була досягнута. Менеджери повинні вміти чітко формулювати цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого треба прагнути.

5) Відкритість. Робота компанії базується на принципах прозорості, тому результати доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам та державі.

Організаційну структуру ТОВ «ECLIS» наведено на рис. 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ECLIS». Джерело: розроблено автором з даних підприємства[43]

Перевагами даної організаційної структури, яка використовується у ТОВ «ECLIS» є: єдність та чіткість замовлень; підвищення відповідальності керівника за результати очолюваного підрозділу; ефективність у прийнятті рішень.

Основними його недоліками є: відносно низький рівень спілкування між вищим керівництвом та виконавцями, що призводить до нерівномірного розподілу інформації; безліч інформації, великий документообіг, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. Також недоліком є те, що співпраця між підрозділами є досить обмеженою, що в свою чергу не дозволяє

більш оперативно працювати. Це зумовлено тим, що зазвичай для отримання певної документації, потрібно звертатися не до працівника іншого відділу, а до його керівника. Проте це є не завжди можливим, і займає значно більше часу, ніж якщо б існувала співпраця між працівниками підрозділів. Тому компанії слід також переглянути свою структуру співпраці між відділами.

Проаналізувавши дані про компенсаційний пакет на підприємстві, можна сказати, що він має приблизно таку структуру (рис.2.2)

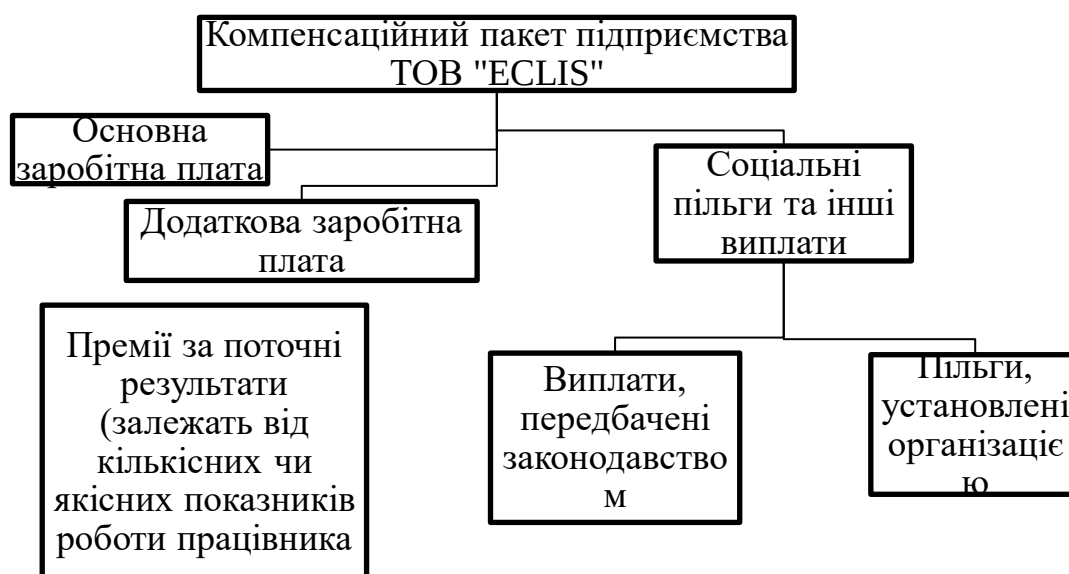


Рис.2.2 Компенсаційний пакет підприємства. Джерело: розроблено автором

ТОВ «ECLIS» знаходиться на стадії зрілості, оскільки характеризується систематичним збалансованим зростанням, максимізацією прибутку та кількості клієнтів, формуванням індивідуального іміджу, завоюванням більшої частини ринку, орієнтацією на галузеву диверсифікацію видів діяльності для підтримання конкурентоспроможності.

Далі буде проведено аналіз чисельності персоналу в 2019-2021 роках.

Таблиця 2.1. Динаміка чисельності персоналу в 2019-2021 рр.

№	Тип зайнятості	Рік			Темп приросту	
		2019	2020	2021	2019 до 2020	2020 до 2021
1	Штатні працівники	267	271	273	1,50	0,74
2	Інші працівники	60	61	61	1,67	0
3	Загальна кількість	327	332	334	1,53	0,60

Джерело: розроблено автором [43]

З даних таблиці ми бачимо, що в період з 2020 по 2021 роки темп приросту чисельності персоналу зменшився майже на половину у порівнянні з 2019-2020 роками. Але чисельність персоналу продовжує зростати, що свідчить про розширення штату працівників. Також згідно з даними таблиці кількість позаштатних працівників практично залишається незмінною.

Проаналізувавши структуру персоналу станом на 01.12.2021 маємо наступні дані:

Таблиця 2.2. Структура персоналу ТОВ «ECLIS»

Категорії персоналу	Чисельність, осіб	Частка категорії персоналу, %
Керівники	31	9,4
Професіонали	10	3
Фахівці	66	19,6
Технічні службовці	30	8,8
Робітники	197	59,1
Всього	334	100

Джерело: розроблено автором [43]

Для наглядності зобразимо дані таблиці графічно (рис 2.2):

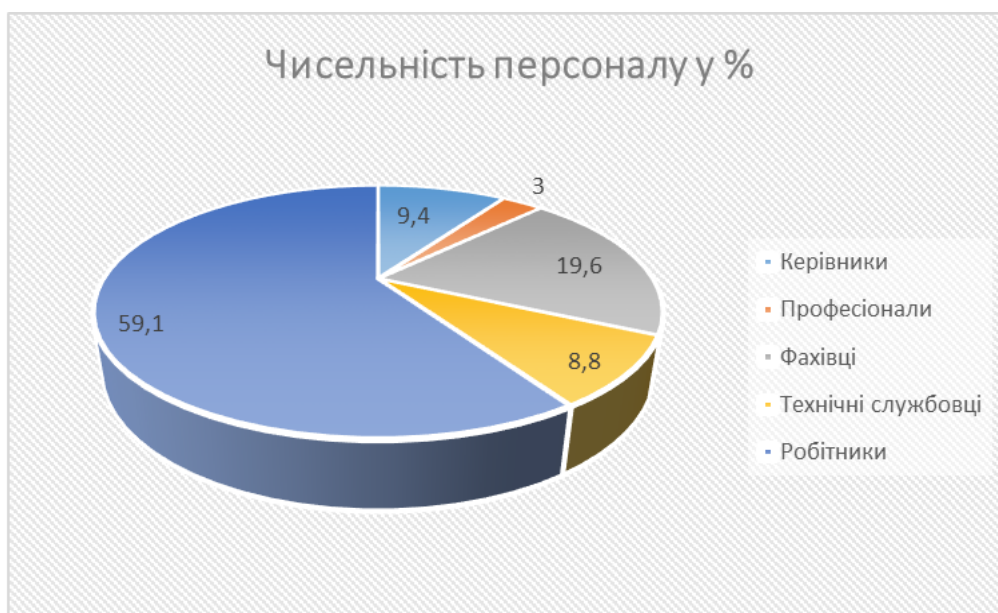


Рис. 2.2. Структура складу персоналу ТОВ «ECLIS» Джерело: розроблено автором

Отже, за даними таблиці та діаграми ми бачимо, що найбільша частка чисельності персоналу припадає на фахівців та робітників. На досліджуваному підприємстві частка професіоналів та тех. службовців найменша. Така частка професіоналів є низькою, тому потребує підвищення. Цього компанія може досягти або шляхом найму нових працівників, які матимуть вищу компетенцію. Або ж шляхом навчання персоналу і відповідно, підвищенням його кваліфікації.

При аналізі компенсаційного пакету важливу роль відіграє виявлення рівня оплати праці працівників.

Заробітна плата на ТОВ «ECLIS» складається з двох частин:

1. Основної частини заробітної плати
2. Додаткової частини заробітної плати.

Основний оклад виплачується співробітникам за виконання встановлених на підприємстві норм праці. Він представлений ставками робітників і посадовими окладами керівників, професіоналів і спеціалістів. Посадові оклади залежать від розміру мінімальної заробітної плати, яка встановлена законодавством України, а також від посади та рівня кваліфікації працівника, і вони враховуються в штатному розписі.

Додаткова заробітна плата охоплює:

- виконання норм відробітку працівниками – премія у розмірі від 5% до 25% від посадового окладу.
- якість наданих послуг в розмірі від 5% до 10% від посадового окладу працівника виплачується при відсутності зовнішніх та внутрішніх рекламаций, контрольних звітів від відділу якості з приводу якості наданих послуг.
- за умови, якщо працівник протягом звітного місяця працював з дотриманням показників ефективності та якості, щодня відвідував роботу згідно з графіком, то надбавка (поточна) може бути збільшена до 10% посадового окладу;
- кращим працівникам відділів під кінець місяця може надаватись премія у розмірі 15%.
- в кінці року працівникам надається премія у розмірі 100% від окладу
- доплата за роботу у вечірній час та понаднормово.

Для більш детального аналізу рівня оплати праці використаємо таблицю структури фонду оплати праці 2.3.

Таблиця 2.3. Структура фонду оплати праці ТОВ «ECLIS»

Найменування показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Фонд основної заробітної плати	71301,10	73201,10	72345,90
Фонд додаткової заробітної плати	33207,59	25452,74	26054,25
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	17827,42	24437,16	26043,55
Разом	122336,11	123091	124443,70

Джерело: розроблено автором

З даних таблиці ми бачимо, що фонд оплати праці щороку зростає, не дивлячись на карантинні обмеження, які почали діяти в Україні у зв'язку з поширенням пандемії Covid-19. В 2020 році в порівнянні з 2019 роком загальний фонд оплати праці фонд оплати праці збільшився на за рахунок зменшення розмірів додаткової заробітної плати на 23,4 %, зростання основної заробітної плати на 2,7 % та зростання компенсацій та платежів на 37%.

В 2021 році в порівнянні з 2020 роком фонд оплати праці також збільшився

за рахунок зменшення фонду основної заробітної плати на 1.7 %, зростання додаткової заробітної плати на 2,4 % та зростання компенсацій та платежів на 6,6%.

Загалом фонд заробітної плати виріс за період аналізу, фонд основної заробітної плати залишився майже незмінним, втрати в фонді додаткової заробітної плати були компенсовані в заохочувальних та компенсаційних виплатах. Такі заохочення повинні розглядатись відповідно кожної посади окремо. Якщо ж працівника не влаштовує такі зміни, то підприємство зобов'язане виплачувати йому додаткову заробітну плату у встановленому розмірі, адже в такому разі така заміна буде порушенням законодавства.

Отже, аналізуючи структуру фонду заробітної плати ми бачимо, що на підприємстві основна заробітна плата займає 58 %. Така структура прямо впливає на рівень вмотивованості персоналу. Так як з одного боку працівник має впевненість в тому, що він отримає винагороду за свою працю, що в свою чергу забезпечить йому стабільність в теперішній економічній ситуації. А з другого боку майже 40 відсотків належать до змінної частини заробітної плати. Сюди входять надбавки, премії за хорошу роботу тощо Це означає, що чим краще буде виконувати свою роботу працівник, тим більшу платню він отримає.

Щодо інших виплат, що входять до компенсаційного пакету, то це виплати, передбачені законодавством а також пільги, які встановлює сама організація. Надання таких пільг прописано у положеннях компанії про надання додаткових матеріальних заохочень.

2.2. Аналіз порядку встановлення соціальних виплат і заохочень на підприємстві ТОВ «ECLIS»

Порядок встановлення соціальних виплат і заохочень на досліджуваному підприємстві проходить в кілька етапів:

- 1 етап. Визначається організаційна структура компанії;
- 2 етап. Проводиться аналіз робочих місць;
- 3 етап. Відбувається тарифікація посад;

- 4 етап. Визначаються розрядні коефіцієнти;
- 5 етап. Встановлюються базові оклади, надбавки та доплати працівникам (формування основної частини заробітної плати);
- 6 етап. Визначаються механізми щодо нарахування змінної частини заробітної плати.

На першому етапі виділяються категорії персоналу, відповідно до яких будуть розроблятися різні системи компенсаційних виплат. Зазвичай на підприємствах виділяються три категорії персоналу – це основний, допоміжний та обслуговуючий. Розподіл по категоріям відбувається стосовно кінцевого продукту, який забезпечує компанія. До основного персоналу включають співробітників, які зайняті в процесі збуту, тобто безпосередньо мають вплив на кінцеву продукцію. На основному персоналі лежить так званий «виторг» підприємства.

Допоміжний персонал забезпечує безперебійну діяльність основного, до кінцевого продукту він прямого відношення не має, але створює інструменти та засоби праці, за допомогою яких і здійснюється основний процес.

До обслуговуючого ж персоналу відносяться ті співробітники, що беруть участь в обслуговуванні потреб безпосередньо підприємства. До нього відносяться адміністрація, реклама, служба персоналу, бухгалтерія і т.д.

Склад і вміст компенсаційного пакета та принципи матеріальної компенсації для різних груп працівників будуть відрізнятися, оскільки внесок кожної групи у кінцевий результат є різним, і ці різниці повинні враховуватися в системі винагороди.

Згідно з таблицею 2.2 на досліджуваному підприємстві основний персонал займає майже 80% загальної кількості персоналу, що є позитивним показником і допомагає компанії отримувати більший прибуток. Частка ж допоміжних робітників є низькою, що може призвести до зниження швидкості виробничого процесу, так як цієї кількості працівників може банально не вистачити для такої великої кількості основного персоналу.

Необхідною умовою на цьому етапі є створення положень про структурні підрозділи і розробка посадових інструкцій. У результаті цієї роботи повинно бути

сформоване подання про функції окремих підрозділів і посад (робочих місць) і це подання фіксується у відповідних документах.

Після проведення аналізу обов'язків та функцій робочих місць і посад настає другий етап - оцінка та розподіл робочих місць (посад) в залежності від їхньої значущості для компанії. Цей процес може включати як просте упорядкування за інтуїтивно зрозумілими критеріями, так і складну багатокритеріальну оцінку, де кожній посаді і робочому місцю присвоюються бали. Головна мета - отримати ієрархічний перелік посад, що відрізняються за рівнем відповідальності, важливістю функцій, внеском у досягнення цілей компанії, необхідною кваліфікацією та рівнем робочого навантаження.

Завершальним етапом класифікації робочих місць (посад) є призначення тарифних розрядів для кожної посади. Для можливості особистого росту працівника всередині своєї посади важливо встановити діапазон тарифних розрядів для кожної посади. Для кожного розряду встановлюється свій коефіцієнт, який використовується для розрахунку базового окладу - добутку тарифної ставки на цей коефіцієнт.

Розміри посадових окладів різних категорій персоналу досліджуваного підприємства станом на 1.12.2021 р. приведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Розміри посадових окладів різних категорій персоналу ТОВ «ECLIS».

№ з/п	Категорія персоналу	Розміри окладів
1	Керівники	9400-48000
2	Професіонали	9300-17150
3	Фахівці	7500-16700
4	Технічні службовці	6500-9000
5	Робітники	6500 -12000

Джерело: розроблено автором на підставі первинних документів ТОВ

Найвищі посадові оклади у ТОВ «ECLIS» мають керівники та професіонали, найнижчі – технічні службовці та робітники. Проміжне місце між ними займають

фахівці. Така схема розмірів посадових окладів є стандартною для більшості підприємств сфери послуг.

Для обліку персональних особливостей працівників, додавання певної гнучкості і керованості компенсаційної системи буде використано надбавки, які нараховуються до окладу. Надбавки визначаються у відсотках від посадового окладу, встановленого підприємством, і можуть розраховуватися за стажем, який має працівник на підприємстві, за знання та використання іноземної мови на роботі, за керівництво іншими працівниками, за загальну ефективність роботи тощо. Надбавки можуть бути постійними або тимчасовими.

Колективним договором досліджуваного підприємства передбачені такі доплати та надбавки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Перелік доплат та надбавок та їх мінімальні розміри

Назва доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
1	2
<i>Доплати</i>	
1. За суміщення професій (посад)	Максимальні розміри додаткових виплат для одного працівника не обмежуються і встановлюються на основі економії, отриманої від зарплат за посадами, які він виконує одночасно.
2. За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Додаткові виплати працівникові не обмежені максимальною сумою та визначаються потенційною економією на зарплаті, яка могла б отримуватись за стандартної кількості працівників.
3. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % окладу відсутнього працівника
4. За інтенсивність праці	До 12 % окладу
5. За роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00)	До 40 % годинної ставки за кожну годину роботи в нічний час

Продовження таблиці 2.5

6. За роботу з ненормованим робочим днем водіям автомобілів	До 25 % окладу за відпрацьований водієм час
Надбавки	
1. За високі досягнення у праці	До 50 % посадового окладу
2. За виконання особливо важливої роботи на певний період	До 50 % посадового окладу
3. За класність водіям легкових і вантажних автомобілів	Водіям 2 – класу – 10 %, 1 – класу – 25 % встановленого окладу за відпрацьований водієм час

Джерело: розроблено автором

На підприємстві працює надбавка у відсотках до посадового окладу за вислугу років. На даному підприємстві вона має наступний вигляд:

Якщо працівник працює понад 3 роки – 10%

- Якщо працівник працює понад 5 років – 15%
- понад 10 років – 20%
- понад 15 років – 25%
- понад 20 років – 30%
- понад 25 років – 40%

Також на підприємстві встановлена так звана «13 зарплата». Це винагорода за результатами річної праці, яку зазвичай визначає керівництво на рівні 100% посадового окладу з урахуванням запланованого бюджету витрат та фінансових можливостей підприємства.

Заохочувальні виплати на розглянутому підприємстві часто не зв'язані з конкретними досягненнями в роботі:

- Виплата, пов'язана з ювілейними датами – надається у розмірі 100% окладу;
- Виплата за стаж та ідеальну трудову діяльність (при умові, що стаж роботи в компанії перевищує 10 років, а також при відсутності дисциплінарних та інших порушень) – 100 % окладу;

– Виплата проводиться перед державними та релігійними святами, визначеними Кодексом законів про працю України, а також професійними святами – у розмірі 30% окладу [1].

Інші види матеріальної та фінансової допомоги, яку надає компанія своїм працівникам:

- працівникам, які мають на утриманні дітей-інвалідів до 18 років, видається допомога в розмірі 1,5 мінімальних розмірів заробітної плати щорічно;
- працівникам, які мають на утриманні дітей-інвалідів від 18 років, надається допомога у розмірі 600 гривень щорічно;
- при одруженні працівника чи його дітей, які утруднюють шлюб вперше, надається одноразова виплата у розмірі мінімальної заробітної плати.

Також ТОВ «ECLIS» пропонує своїм працівникам розширений компенсаційний пакет, зокрема підтримку у вигляді різноманітних додаткових пільг та послуг.

Зокрема, це пільгове харчування, проживання у віддалених районах, безкоштовний тренажерний зал, трансфер з / на роботу, відпустка для навчання студентів університетів, відпустка по догляду за дітьми до трьох років, мобільний зв'язок, освіта дітей, бібліотеки тощо. За результатами праці за рік, залежно від цілей та результатів діяльності компанії, переважна більшість працівників отримує щорічну премію.

Отже, компенсаційний пакет підприємства, на якому проводилось дослідження відповідає законодавчим вимогам а також ситуації, яка спостерігається на ринку праці в сьогоденні. Такі показники підприємства, як чисельність персоналу, склад фонду заробітної плати, посадові оклади на підприємстві знаходяться дуже близько до високого рівня порівняно з іншими підприємствами досліджуваної галузі. Також надбавки, винагороди та заохочувальні виплати знаходяться на рівні вище середнього по даній галузі дослідження. Завдяки цьому підприємство зберігає свою конкурентоспроможність на ринку праці та високу вмотивованість персоналу.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності компенсаційного пакета на ринку праці

В сучасних умовах на ринку з кожним роком з'являється все більше і більше нових підприємств. І багато з них не довго знаходяться на ринку так як не можуть витримати конкуренції. Тож задля виживання на ринку праці підприємство має зберігати високий рівень конкурентоспроможності. Одним із основних факторів цього на даний момент є компенсаційний пакет.

Тож для того, щоб «вижити» на ринку необхідно бути конкурентоспроможним та вміти будувати стратегічні цілі на підприємстві.

Для оцінки конкурентоспроможності компенсаційного пакету досліджуваного підприємства ми порівняли його складові із компенсаційними пакетами інших підприємств, які є його конкурентами на ринку.

Із досліджуваної галузі «Страховання» обримо декілька підприємств-конкурентів:

1. Страхова компанія «ARX» [40].

Ця компанія є частиною міжнародної канадської страхової групи Fairfax Financial Holdings. В страховій компанії «ARX» в м. Київ працівникам пропонується наступний компенсаційний пакет: додаткові премії наприкінці року, оплата навчання персоналу, оплата лікарняних в розмірі 100% (мається на увазі наприклад оплата корекції зору, стоматологічна допомога в приватних закладах лікування, оплата профілактичних та оздоровчих процедур), допомога при виході на пенсію, додаткове медичне страхування працівників та ін.

2. Страхова компанія НАСК «Оранта» [41].

В страховій «НАСК «Оранта» в м. Київ працівникам пропонують наступний компенсаційний пакет: додаткові премії наприкінці року, оплата лікарняних в розмірі 100% (мається на увазі наприклад оплата корекції зору, стоматологічна допомога в приватних закладах лікування, оплата профілактичних та оздоровчих процедур), виплати при пологах, допомога при виході на пенсію та ін.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності компенсаційного пакету

підприємств-конкурентів в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Оцінка конкурентоспроможності компенсаційного пакету

Критерій	Питома вага фактору	Конкуренти					
		ТОВ «ECLIS»		«ARX Стахування»		НАСК «Оранта»	
		оцінка в балах	з врахуванням вагомості фактора	оцінка в балах	з врахуванням вагомості фактора	оцінка в балах	з врахуванням вагомості фактора
1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень заробітної плати	0,25	4	1	4	1	4	1
Медичне страхування	0,2	3	0,6	5	1	4	0,6
Матеріальна допомога	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Компенсації	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Премії	0,25	4	1	5	1,25	5	1
Всього	1		3,95 – середній		4,6 – високий		4 – середній

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці, рівень заробітної плати знаходиться на одному рівні з дослідженими конкурентами. Медичне страхування має найнижчий показник, що негативно впливає на загальну конкурентоспроможність. Матеріальна допомога в компанії має вищі показники ніж в конкуренти. Компенсації знаходяться на одному рівні з дослідженими конкурентами. Премії також мають нижчі показники за інші підприємства, що також зменшує конкурентоспроможність. Загалом можна дійти висновку, що досліджуване підприємство є результатом проведеного дослідження можна зазначити, що досліджуване підприємство має середній рівень конкурентоспроможності. Якщо керівництво досліджуваного підприємства бажає підвищити рівень соціального захисту власних працівників, а також підняти свій імідж роботодавця, необхідно провести заходи щодо поліпшення компенсаційного

пакету. Це можна зробити підвищивши рівень медичного страхування.

Також одним із варіантів оцінки конкурентоспроможності компенсаційного пакету є анкетування персоналу, проведеного автором у минулому розділі. Адже таким чином можна виділити ті позитивні і негативні аспекти, на які звертають увагу наявні працівники, і, відповідно, будуть звертати увагу нові працівники у майбутньому. Задля цього було проведено анкетування на підприємстві (Додаток А).

Таблиця 2.7. Аналіз рівня задоволеності працівників компенсаційним пакетом

Складова компенсаційного пакету	Рівень задоволеності (чол)			
	не задовільно	задовільно	добре	відмінно
Медичне страхування	64	120	104	56
Розмір окладу	27	33	214	60
Соціальний пакет	36	53	186	59
Забезпечення спортивно-оздоровчих заходів	101	94	74	65
Оплата витрат на професійне навчання	23	96	119	96
Додаткові оплачувані дні до відпустки	-	88	106	140
Організація корпоративних заходів	6	38	176	114
Преміювання	31	49	153	101
Трансферт	-	65	180	89
Компенсація витрат на оренду житла	-	-	110	224
Оплата мобільного зв'язку	-	202	70	62

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб наглядно побачити результати даного опитування, зобразимо їх у формі діаграми (рис. 2.3)

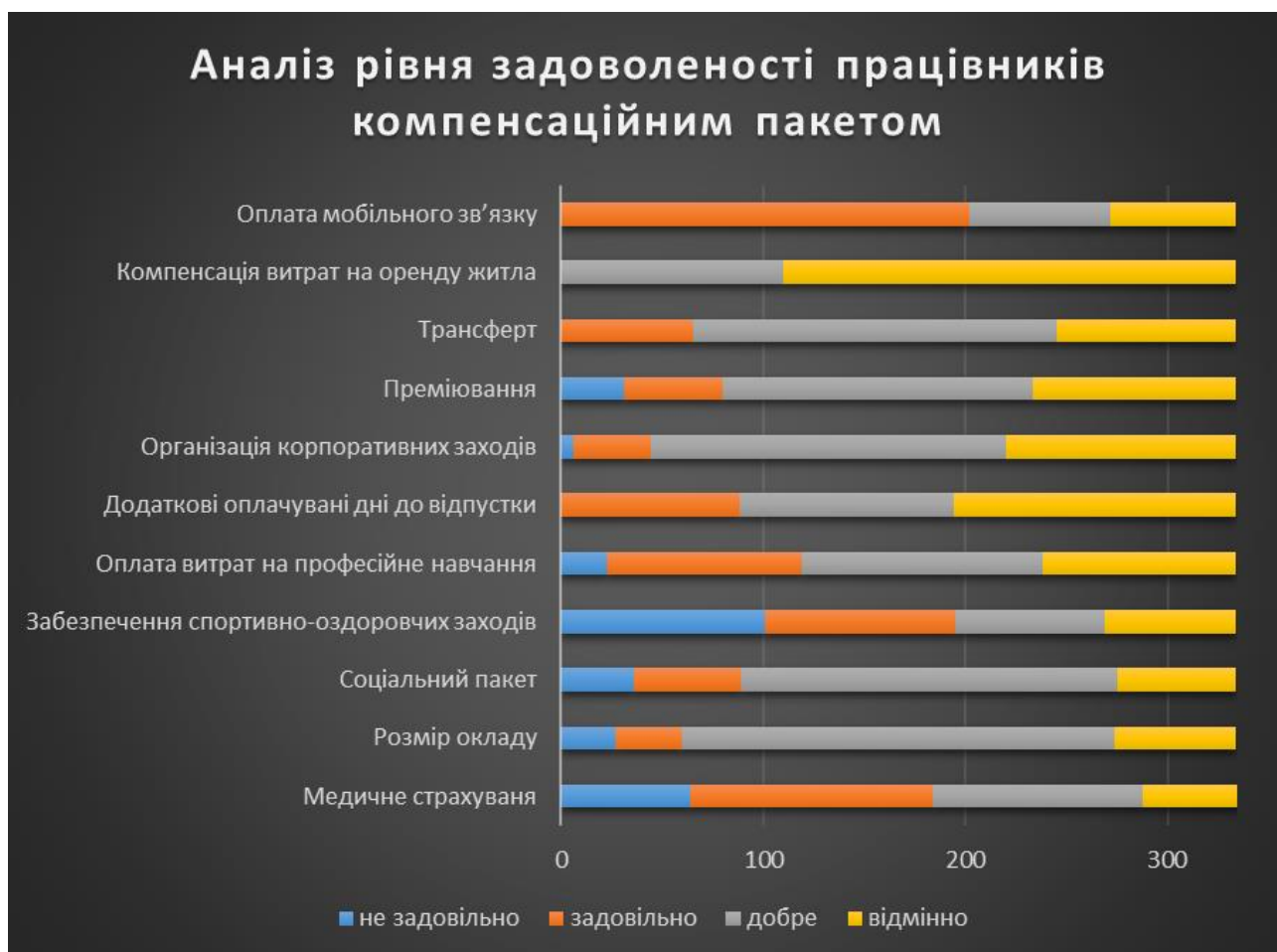


Рис.2.3. Аналіз рівня задоволеності працівників компенсаторним пакетом.
Джерело: розроблено автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «ECLIS»

Проаналізувавши рівень задоволеності працівників, ми спостерігаємо, що найбільш високим значенням є показник з позначкою «добре» але й також одночасно «відмінно» - додаткові оплачувані дні до відпустки, оплата витрат на професійне навчання, тощо. Ці показники доводять, попередній аналіз конкурентоспроможності був вірним, так як компенсаторний пакет підприємства в змозі конкурувати з такими страховими гігантами, як «ARX Страхування» та «Оранта». Найбільший показник «задовільно» - оплата мобільного зв'язку. Такий показник відображає, що цей параметр не є актуальним для майже третини працівників, а отже може бути змінений або взагалі видалений з списку пільг. Найбільш задоволені працівники компенсацією витрат на оренду житла. Цей показник показує, що компанія на високому рівні справляється з наданою пільгою, що в теперішніх реаліях є досить важливою частиною компенсаторного пакета.

Враховуючи результати нашого дослідження, можемо зробити проміжний висновок, що погляди працівників підприємства на складові компенсаційного пакету відрізняються, тому впровадження даних пакетів для працівників компанії ТОВ «ECLIS» потребує не лише комплексного, а й індивідуального підходу.

Також під час опитування виявилось, що більше третини працівників (36%) частково незадоволені змістом компенсаційного пакета через його мале наповнення, тому що обсяг коштів, що виділяються на компенсаційні програми явно недостатній і не відповідає прибутку, який отримує компанія; 14% опитаних працівників абсолютно незадоволені діяльністю адміністрації в даному напрямку, що є досить великим показником; чверть респондентів (25%) повністю задоволені тими елементами компенсаційного пакету, які є на даний момент. (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Рівень задоволеності працівників компенсаційним пакетом. Джерело: розроблено автором за результатами анкетування персоналу ТОВ «ECLIS»

Однак наявність компенсаційного пакету і співвідношення працівників, які ним користуються, свідчать про те, що керівництво організації намагається надати

такі послуги, які затребувані працівниками. Хоча число абсолютно незадоволених є дуже великим і вищому керівництву потрібно провести роботу з оптимізації компенсаційного пакету задля збереження своїх працівників.

Результати соціологічного опитування свідчать про високий рівень задоволення працівників компанії ТОВ "ECLIS" різними аспектами їхньої роботи та елементами соціальної підтримки, яку надає підприємство своїм працівникам. Загалом, на основі цих результатів можна зробити висновок, що працівники компанії відчують повне задоволення:

- організацією корпоративних заходів, що проводить компанія для своїх співробітників;
- рівнем заробітної плати, який існує в організації;
- компенсацією витрат на оренду житла для працівників з інших міст

Однак у ході дослідження були виявлені певні проблеми, які потребують уваги, зокрема, незадоволення відсутністю деяких складових компенсаційного пакету, а також пропозиція працівників щодо побажань та зауважень. Аналіз цих питань дозволяє виділити наступні проблеми :

- відсутність забезпечення щорічним безкоштовним медоглядом;
- медичним страхуванням.
- недостатнє охоплення працівників спортивно-оздоровчими заходами, які проводяться в організації
- також чимало працівників висловили незадоволеність оплатою навчання персоналу, що може бути пов'язано з процесом оплати за навчання.

Крім того, працівники вважають, що керівництву організації варто переглянути витрати на компенсаційний пакет і інтенсифікувати компенсаційну діяльність шляхом збільшення обсягу коштів, що виділяються на наповнення пакета.

Загалом, аналізуючи конкурентоспроможність компенсаційного пакета, ми дійшли висновку, що він є досить конкурентоздатним порівняно з іншими компаніями, які працюють в цій сфері. Сильними сторонами компанії є рівень заробітної плати, компенсація витрат на оренду житла та організацією дозвілля і

корпоративних заходів, що забезпечує компанія. Слабкими ж сторонами є медичне страхування, явно поступається своїм конкурентам. Також слабкою стороною компенсаційного пакету є недостатнє охоплення працівників спортивно-оздоровчими заходами.

Взявши до уваги події, що зараз відбуваються в Україні, ці слабкості матимуть більший вплив, чим, наприклад, в минулому році. Якщо передбачати короткострокову перспективу, то описані проблеми можуть привести до зниження рівня вмотивованості працівників організації і збільшення плинності кадрів. Тому підприємству необхідно провести оптимізацію діючого компенсаційного пакета, враховуючи всі недоліки. Це допоможе підприємству ТОВ «ECLIS» вмотивувати персонал та покращити роботу компанії в цілому.

РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення постійної частини компенсаційного пакету ТОВ «ECLIS»

Для удосконалення структури компенсаційного пакету організації слід врахувати всі недоліки, які показало проведене у попередньому розділі опитування. Вдала реструктуризація допоможе компанії зберегти конкурентоспроможність та підняти мотивацію персоналу, що в свою чергу призведе до збільшення рентабельності бізнесу.

Тому, для подальшого розвитку підприємства, цим питанням потрібно приділити увагу і максимально швидко їх вирішувати. Прислуховуватись до побажань працівників з приводу покращення процесу праці а також забезпечити у працівників почуття поваги до їх праці. Задля більш детального аналізу можна провести повторне анкетування, в якому буде надана можливість працівникам більш розгорнуто дати відповідь на ті аспекти компенсаційного пакету, які їх не влаштовують.

Цього року в липні відомий сайт Work.ua провів опитування серед своїх відвідувачів. Згідно інформації від Work.ua, зарплата відчутно зменшилася після початку війни у 36% українців, залишилася на тому ж рівні у чверті людей, зменшилася незначно у 16%, і лише у 3% зросла. [3].

"Практично одна з десяти компаній прив'язала виплати зарплати до курсу іноземної валюти, тоді як інші продовжують виплачувати зарплату в гривні незалежно від змін курсу. Більшість працівників (65%) не отримують бонусів. Серед тих, хто отримує, найпопулярнішим видом бонусу є 20% від зарплати (16% опитаних)", - повідомили у компанії [3]. Таким чином ми бачимо, як теперішня ситуація в країні негативно впливає на компенсаційні пакети, проте деякі компанії почали пристосовуватись і адаптувати свої пакети, прив'язуючи їх до іноземної

валюти. Такий крок також можна застосувати і на нашому підприємстві.

Також відзначається, що багато компаній переорієнтовуються на західний ринок, тому працівникам варто оволодіти англійською мовою. Цей пункт є важливим, адже якщо наша компанія вирішить також переорієнтовуватись, то оплата працівникам курсів іноземної мови може стати повноцінною частиною перепрацьованого компенсаційного пакета.

Приблизно 18% респондентів змінили своє місце проживання через війну, але 93% залишаються працювати в українському бізнесі. Так, багато компаній, включаючи і досліджувану, пропонували своїм працівникам переїхати в більш безпечну зону, чи країну, покриваючи витрати на проживання за рахунок компанії.

Найпопулярнішою ж складовою компенсаційного пакета, згідно з опитуванням, стала оплата лікарняних: 51% респондентів відзначили її наявність, тоді як 15% учасників дослідження взагалі не мають компенсаційного пакета. Інші опитані зазначили, що їхній пакет компенсаційних послуг складається з: медичного страхування – у 14% опитаних, з оплати додаткової освіти – у 5%, курсів англійської мови – 3% та оплати/компенсації занять спортом за рахунок компанії – 3%. [3].

Виходячи з аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду проведення соціальної політики на різних підприємствах, найпоширенішими елементами компенсаційного пакету є (рис 3.1): медичне страхування, надання кредитів і позик на пільгових умовах; службовий транспорт, мобільний зв'язок, оплата представницьких витрат (презентаційні заходи, бізнес-ланчі), виплата вихідної допомоги (так звані «золоті парашути»), страхування життя; додаткове пенсійне страхування; доплата за “знання” (стимулювання працівника до самопідвищення кваліфікації); виплата за стаж який має працівник в компанії; бонуси; сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент); право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю.

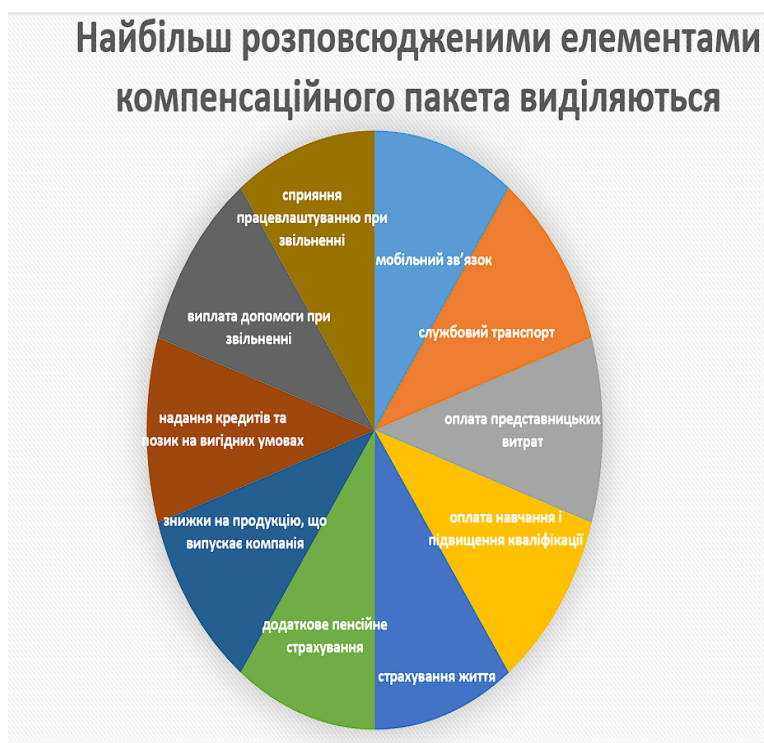


Рис.3.1 Найбільш розповсюджені елементи компенсаційного пакета. Джерело: розроблено автором за даними з джерела [44]

Під час проведення опитування персоналу досліджуваного підприємства, результати якого вказані у минулому розділі, можуть бути виявлені складові компенсаційного пакету, які найбільше цікавлять працівників. Це відбувається шляхом додавання до уже існуючого зразку анкети (Додаток А) відкритого питання про те, які з перелічених елементів компенсаційного пакету є для них найбажанішими. В проведеному опитуванні працівники вказували найбільш потрібні їм елементи у місці для рекомендацій та побажань. При цьому слід відмітити, що побажання працівників можуть змінюватися і такі опитування слід проводити не рідше одного разу на рік.

В таблиці 3.1 представлені результати опитування працівників ТОВ «ECLIS» щодо уявлення працівників про «ідеальний» компенсаційний пакет.

Таблиця 3.1 Ідеальний компенсаційний пакет для працівників

№	Елемент компенсаційного пакету	Оцінка
1	Медичне страхування	85%
2	Страхування життя	73%
3	Оплата професійного навчання	60%
4	Страхування від нещасного випадку	58%

Продовження таблиці 3.1

5	Оплата мобільного зв'язку	58%
6	Оплата відпочинку	48%
7	Оплата обіду	47%
8	Оплата транспортних послуг	46%
9	Програма пільгового кредитування в банках	45%
10	Оплата тренажерного залу	25%

Джерело: розроблено автором за результатами опитування персоналу ТОВ «ECLIS»

Аналізуючи отримані дані, ми бачимо, що в теперішніх реаліях найбільш цікавим елементом компенсаційного пакету для пересічного працівника є медичне страхування та страхування життя.

Поліпшити компенсаційний пакет досліджуваного підприємства пропонується за рахунок додавання та удосконалення таких елементів як медичне страхування, страхування життя та оплату професійного навчання раз на рік.

Процес формування компенсаційного пакету повинен бути заснований на наступних принципах: комплексність, яка передбачає оптимальне поєднання усіх видів вигод, індивідуальний підхід, зрозумілість і постійний пошук нових елементів. [44]

Розширення бізнесу, зростання кількості персоналу, відкриття філій в інших регіонах роблять підприємство менш керованим. Задля того, щоб залишатися конкурентоспроможними в таких умовах, потрібна добре продумана система винагород, яка зможе мотивувати співробітників досягати кращих результатів. Однією з найсучасніших є грейдова система, яка краще структурує розміри винагород співробітників, обґрунтовує справедливість виплат і дозволяє планувати кар'єрне зростання. Дана система також є варіантом вдосконалення нашого компенсаційного пакету.

В Україні грейдування як метод визначення заробітної плати поширюється все швидше, переважно через обмежену доступність інформації на внутрішньому ринку. Грейдова система є логічною та впроваджується внутрішньо в більшості компаній без залучення зовнішніх консультантів. Однак для досягнення оптимальних результатів з використанням мінімальних ресурсів - часу, праці та

фінансів компанії, необхідне детальне вивчення цього питання, особливо його практичної реалізації. [20].

Доцільність впровадження системи грейдування для підвищення конкурентоспроможності постійної частини компенсаційного пакету полягає у тому, що на сьогоднішній день система грейдів є однією з найбільш прогресивних систем нарахування посадових окладів, що створена на основі бально-факторного методу і матрично-математичних моделей.

Грейдування створює прозору систему заробітних плат для підприємства, яка зрозуміла як менеджменту, так і працівникам. Це особливо важливо, оскільки, коли працівники відчують залученість до компанії і мають інформацію про її внутрішні процеси, вони стають більш відданими своїй роботі та підприємству.

Перспективами подальших досліджень і розвитку системи грейдів є комплексний аналіз досвіду підприємств, які вже впровадили систему класифікації, розробка та адаптація системи грейдів на цій основі для більшості сучасних українських компаній, які бажають відповідати світовим вимогам управління бізнесом. [10]

Отже, для вдосконалення основної частини компенсаційного пакета, потрібно приділити увагу і максимально швидко вирішувати проблеми, які показало опитування персоналу. Одним із варіантів, щоб зберегти високий рівень конкуренції компенсаційного пакета є прив'язка основної частини зарплати до іноземної валюти, що активно почали використовувати на підприємствах. Ще одним із пунктів покращення нашого пакету може стати оплата за рахунок підприємства курсів іноземної мови. Це стане приємним бонусом, коли компанія вирішить розширюватись на європейський ринок.

Поліпшити компенсаційний пакет досліджуваного підприємства пропонується ще за рахунок додавання та удосконалення таких елементів як медичне страхування, страхування життя та оплату професійного навчання раз на рік. Як показало опитування, сам ці пункти є найбільш затребуваними. До того ж перші два з них можна оформити в самій компанії.

Ще одним з варіантів підтримки конкурентоспроможності основної частини

пакета є запровадження на підприємстві системи грейдування. Це допоможе структурувати систему винагород компанії, зробити їх більш прозорими для працівників та дозволить планувати кар'єрне зростання.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення змінної частини компенсаційного пакету ТОВ «ECLIS»

Змінна частина компенсаційного пакету повинна залежати від ефективності роботи підприємства, ефективності роботи підрозділу і результативності (внеску в корпоративну ефективність) співробітника. Для моделювання змінної частини необхідно вирішити два питання: перше – який буде механізм залежності змінної частини зарплати від економічної ефективності діяльності підприємства (підрозділу, працівника) і друге – які показники ефективності необхідно взяти за основу розрахунків.

Механізм залежності змінної частини може бути різним для різних категорій персоналу. Для основного персоналу торговельної компанії це може бути механізм комісійних відсотків від обсягу особистих продажів.

Наприклад, визначення компенсаційного пакету для менеджерів комерційного відділу: Постійна частина заробітної плати визначається по тарифікаційній системі з урахуванням тарифного розряду менеджера по продажах. Змінна частина повинна становити не менш 60% від усього компенсаційного пакета і розраховується у відсотках від щомісячного розміру виручки, отриманої конкретним менеджером. Відсоток комісійних прогресивний, він збільшується при збільшенні щомісячного розміру виручки і становить від 0,9% до 3% від обсягу продажів. Комісійні відсотки нараховуються з виторгу, що надійшла в поточному місяці на банківський рахунок підприємства. Для стимулювання ритмічного надходження грошей на рахунок підприємства вводяться поправочні коефіцієнти, що збільшують або зменшують комісійну винагороду залежно від часу надходження грошей з кожної проданої партії і від виконання умов договорів (з передоплатою або з відстрочкою платежу). Різниця в комісійні по кожній

конкретній угоді може з до 50%. Це спонукує менеджерів строго відслідковувати строки оплати поставленого товару. У такій системі менеджери зацікавлені в збільшенні обсягів продаж, у швидкому надходженні грошей від продажів на рахунки підприємства, крім того, у менеджерів є гарантований мінімум оплати в тому випадку, якщо з певних причин відбувається спад продаж.

Змінна частина компенсаційного пакету для допоміжного та обслуговуючого персоналу становить від 10% від загальної суми компенсаційного пакету в секретаря до 50% у вищого управлінського персоналу. Як економічний показник, від зміни якого залежить змінна частина зарплати, береться розмір щомісячної виручки компанії від продажу товарів. Причому при досягненні планових показників по розмірі виручки коефіцієнт змінної частини дорівнює 1. При збільшенні виторгу цей коефіцієнт пропорційно росте, при зменшенні – зменшується. В такий спосіб винагорода обслуговуючого персоналу компанії залежить від результатів її діяльності, а ті працівники, які за своєю посадою мають більший вплив на кінцевий економічний ефект, більшою мірою залежать розміром своєї зарплати від результатів діяльності всієї компанії. Таким чином, ключові працівники компанії одержують реальну можливість економічно розділяти як успіхи компанії, так і її невдачі.

Також актуальною пропозицією буде введення різних видів преміювання. Найчастіше практика показує, що керівники установ не завжди преміюють співробітників на основі умов та показників преміювання. Буває й так, що керівники несправедливо поділяють преміальні кошти між своїми працівниками. Наприклад, не враховуються займані працівниками посади, їхня заробітна плата, робочий час, коефіцієнти їхнього вкладу в результати колективної праці. Внаслідок цього такі надбавки визнаються незаконними, а дії роботодавця – порушенням.

Для уникнення подібних ситуацій, необхідно у Положенні про преміювання чітко визначити умови та показники, які становлять:

- основні критерії (тобто показники та умови, які є важливими для виконання завдань, необхідних для виконання колективом або окремим працівником);
- додаткові критерії (показники та умови преміювання, спрямовані на

стимулювання інших, менш важливих аспектів трудової діяльності).

Ці умови дадуть можливість менеджеру установи обґрунтувати, чому конкретному працівнику нараховано премію саме такого розміру. Тобто, якщо працівник не виконав нормативні показники, він матиме право на отримання премії за додатковими показниками (у меншому розмірі), а при перевищенні працівником основного або додаткового показника розмір премії може бути збільшеним.

Також важливими складовими змінної частини компенсаційного пакета є доплати та надбавки. Для більшої частини працівників підприємства встановлено одну чи декілька надбавок. Згідно із Законом України «Про оплату праці», умови й розміри додаткових виплат, надбавок, компенсацій, інших заохочувальних винагород та гарантій визначаються через колективний договір, враховуючи встановлені норми, правила й гарантії, передбачені чинним законодавством України, загальними та галузевими угодами.

Застосування доплат і премій та їх розміри обмежені економічною та соціальною вигодою та фінансовими можливостями підприємства.[48] Проте зараз, під час воєнного стану, законодавство України дозволяє оплачувати тільки обов'язкову частину винагороди за працю. Скориставшись цим багато компаній відмінило більшу частину надбавок та доплат. Тому те, що досліджувана компанія зберегла ці виплати, вже дає їй перевагу над багатьма іншими компаніями.

слід зазначити, що працівники преміюються за те, що вони якісно та досконало виконують свої обов'язки, встановлені, зокрема, посадовими інструкціями та положеннями відповідних органів. Роботодавці також мають враховувати ініціативу кожного працівника та його особистий внесок у загальні результати підприємства. Збереження виплат по змінній частині компенсаційного пакета у період воєнного стану вже дає компанії перевагу над іншими підприємствами, і відповідно підвищує її конкурентоспроможність.

3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності компенсаційного пакету

Як наголошувалося в першому розділі цієї КМР, компенсаційний пакет (його складові та розмір) представляє собою складову заробітної плати, і виступає потужним засобом мотивації, який об'єднує методи як матеріального, так і нематеріального стимулювання праці, систему заходів, що дозволяє не тільки задовольняти потреби працівників», щоб забезпечити ефективність своїх власних конституційних прав у сфері праці, «а також мати безпосередній вплив на виробничий процес», ступінь залучення працівників, індивідуальну та організаційну ефективність, а отже, тривалість і успішність трудові відносин між працівником і роботодавцем. [38]

Встановлення і надання працівнику соціальних виплат і заохочень надає змогу роботодавцю досягнути відразу кількох цілей. Це допоможе сформувати позитивний імідж для компанії на ринку праці, залучати і утримувати у себе більш кваліфіковані кадри, покращити якість трудового життя працівників. Також це матиме мотиваційний вплив на працівників.

Підприємство має сформувати набір пільг і соціальних виплат за результатами опитування працівників. Соціальний пакет повинен включати ті виплати та пільги, в отриманні яких зацікавлена більшість працівників. Тільки в цьому випадку роботодавець може розраховувати на підвищення лояльності, а отже, і мотивації персоналу.

Задля забезпечення конкурентоспроможності розробляти пакет соціальних виплат компанія має з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яка пропонується іншими підприємствами для різних професійних груп. Інформацію про загальні переваги та пільги, які роботодавці пропонують працівникам у різних секторах бізнесу, можна отримати з оглядів зарплат, оголошень про роботу в різних ЗМІ та на сайтах вакансій, а також публікацій у професійних журналах та Інтернеті.

Під час проектування соціальних виплат необхідно обрати найбільш

ефективний для нашого підприємства підхід для його формування. Серед основних підходів до формування розрізняються такі:

1. Перший підхід розуміє під собою встановлення однакового набору соціальних виплат і заохочень для всіх працівників компанії. Такий підхід підходить для малих підприємств, адже на них зазвичай всі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля компанії зосереджують на виживанні в умовах високої конкуренції, забезпеченні отримання максимального прибутку за короткий проміжок часу. Основний акцент в управлінні персоналом знаходиться на командній роботі, створенні приємного клімату в колективі та взаємодопомоги. На таких підприємствах зазвичай підкреслюється рівноправність всіх членів команди, а отже і виділення статусу окремих посадових осіб є недоцільним. В зв'язку з цим всім працівникам підприємства слід забезпечити одні й ті ж соціальні виплати, такі як оплата витрат на транспорт, медичне страхування тощо.

2. Другий підхід має на увазі встановлення пільг і соціальних стимулів, враховуючи ієрархічну структуру компанії. Цей підхід в основному використовується у великих компаніях. Різноманітність соціальних виплат допомагає співробітнику підкреслити свій статус, отримані заслуги і досягнення, отримані вищими посадовими особами у процесі праці а також посприяє підвищенню їх вмотивованості до праці та лояльності до підприємства.

Це також може стати додатковою мотивацією для менеджерів середнього і низького рівнів, а також для фахівців та професіоналів. Для досягнення цієї мети компанія повинна розробити ефективну систему кар'єрного росту та забезпечити однакові можливості для всіх працівників у плані підвищення, враховуючи їхню компетентність, стаж роботи та продуктивність на робочому місці.

3. Третім підходом є встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Такий спосіб буде доцільно використовувати, якщо взяти систему грейдування і для основної частини заробітної плати. В такому підході чим вищим буде грейд до якого віднесено посаду чи робоче місце – тим вищим буде і набір виплат та заохочень, що буде запропоновано працівнику. Даний підхід актуально

застосовувати на середніх підприємствах. Особливо дієвим він буде у разі, якщо в компанії обмежені можливості для кар'єрного росту. Такий підхід надасть можливість працівникам, які вже мають високі результати отримати набір виплат та заохочень, які встановлені для вищих грейдів.

4. Створення соціальних пакетів та стимулів за принципом "їдальні" передбачає формування кількох вигідних пакетів із однаковою загальною вартістю, але з різним складом. Робітникам надається можливість вибору пакету, який найбільше відповідає їхнім потребам та особистим уподобанням. Цей підхід до формування соціальних пакетів може використовуватися у поєднанні з двома попередніми підходами. Для кожної категорії або рівня може бути запропоновано кілька варіантів соціальних пакетів.

5. Створення соціальних виплат та стимулів за принципом "шведського столу" полягає у наданні працівникам фіксованої суми чи певної кількості балів для вибору зі списку доступних пільг та заохочень. Кожен з цих стимулів має еквівалентну грошову оцінку або оцінюється у балах, з урахуванням різних сум, що встановлені залежно від категорії та рівня співробітника.

6. Монетаризація (грошова компенсація). За такого підходу індивідуальні витрати соціального характеру компенсуються у грошовій формі працівникам. Наприклад, вартість харчування чи мобільного зв'язку. Такий підхід дозволяє працівникам використовувати їх на власний розсуд. Багато хто з співробітників може надати перевагу цьому підходу. Однак кадровики не рекомендують поширювати монетизацію на всі соціальні пільги та заохочення. Це пояснюється тим, що грошові виплати не можуть мотивувати, як пільги чи соціальні стимули. Працівники не відчують, що їхні роботодавці справді піклуються про їх здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, такі як медичне страхування, страхування від нещасних випадків тощо, набагато нижчі, ніж на індивідуальні програми.

Серед запропонованих підходів ми надаємо перевагу методу з використанням грейдування і вважаємо що дослідженому підприємству слід використати саме його, адже від чудово підходить у разі використання системи

грейдування для основної частини заробітної плати, забезпечить вмотивованість персоналу та забезпечить прозорість для працівників у нарахуванні соціальних виплат так пільг.

Разом з попереднім підходом для нашого підприємства може застосовуватись і метод «шведського столу», який надасть працівникам можливість особисто формувати свій пакет соціальних виплат, у яких кожен з них зацікавлений найбільше. Поєднання цих методів допоможе компанії підвищити конкурентоспроможність своїх соціальних виплат, адже зазвичай підприємства використовують лише один підхід. І працівники можуть часто отримувати не ті виплати, в яких вони зацікавлені найбільше. Об'єднання ж цих методів допоможе вирішити цю проблему.

Використання роботодавцями компенсаційного пакету гарантує внутрішню стабільність і зовнішню привабливість компанії як роботодавця, сприяє формуванню сучасного та конкурентоспроможного ринку праці в Україні, створенню та розвитку основ корпоративної культури в суспільстві, підвищення конкурентоспроможності національної робочої сили. [52]

Розповсюдження практики використання компенсаційних пакетів як інструменту підвищення заробітної плати позначається на створенні умов розвитку ринків послуг, особливо у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного та інших.).

З іншого ракурсу, гнучке використання страхових програм, які враховують індивідуальні потреби працівників, може сприяти підвищенню ефективності виробництва. Наприклад, це може призвести до зменшення втрат від захворювань серед працівників та оптимізації показників їхньої мобільності.

Компенсаційний пакет може бути впроваджений через різноманітні механізми, що вже наявні в законодавстві. Наприклад, це може бути регулювання колективних трудових відносин за договірними умовами, встановлення нормативів у локальних правових актах суб'єктів господарювання або оформлення у письмовій формі трудових договорів.

При формуванні компенсаційного пакета слід зробити його водночас і

максимально універсальним, і врахувати в ньому індивідуальні потреби для кожного працівника. Роботодавець має завдання розробити таку систему оплати праці, що надасть можливість впровадити один стандарт для підходу до формування компенсаційного пакета, поліпшити якість послуг, які отримує співробітник, і, разом з цим, адаптувати компенсаційний пакет до всіх структурних підрозділів підприємства. Це дозволить також скоротити витрати компанії.

Альтернативним рішенням для нашого підприємства може бути використання системи мотивації на базі KPI. По результатам дослідження, яке проводило видання «Harvard Business Review» було виявлено, що у середньостатистичному підприємстві приблизно 5 % співробітників працюють на хорошому рівні; 5–7 % – працюють на низькому рівні; 88–90 % – мають здатність більш ефективно працювати, проте за певних умов. Наприклад: при правильній постановці керівництвом цілей, яких їм потрібно досягти та при правильному способі мотивації. Це завдання вирішується різними способами, одним з яких є використання системи ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) (рис.3.3), яка останнім часом набрала популярності в українських компаніях. Впровадження даної системи в компаніях дає змогу виміряти результати праці самого підприємства, його окремих підрозділів а також кожного працівника окремо. Це дозволяє ефективно мотивувати персонал для досягнення поставлених цілей. [29]

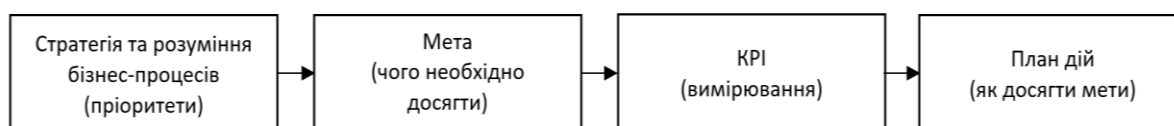


Рис.3.3. Місце KPI у структурі бізнес-процесів компанії

Мотивація, яка формується на основі KPI, може складатися із трьох частин: фіксованої частини – окладу чи тарифної ставки (мається на увазі базова фіксована ставка, що виплачується працівнику відповідно до його посади та за виконання своїх посадових або відповідністю працівника певному грейду, якщо компанія використовує систему грейдування посад); змінної частини – частини грошової винагороди за працю, що залежить від результатів діяльності працівника по KPI.

Результат цієї діяльності виражається у кількісних або якісних показниках. Для всіх показників KPI має бути встановлена індивідуальна вага – відсоток, який показує наскільки даний показник впливає на змінну частину зарплатні. Підсумовуючи всі показники у нас має вийти 100 %. Вага кожного показника KPI може відрізнятися, враховуючи важливість конкретних цілей, які має досягти працівник. Нерегулярні премії – це спеціальні винагороди, які виплачуються за вдалий внесок працівників, результати якого неможливо передбачити заздалегідь. Це може включати високі досягнення в роботі або якісне та своєчасне виконання важливих і термінових завдань.

При преміюванні працівників також враховуються особливості досягнення кожного із KPI (змінної частини заробітної плати) і відображають вимоги, як потрібно виконати, щоб досягти результату. Основною умовою, якій повинна відповідати система нарахування премій при розрахунку зарплатні на базі KPI є прозорість і зрозумілість алгоритмів її нарахування працівникам. Таким чином вона буде мотивувати працівників до сумлінного виконання праці, а не навпаки.

Основними перевагами підходу з використанням KPI є:

1. Поява чесної, прозорої та об'єктивної системи оцінки виконаної роботи співробітників, компанії та .
2. Створення системи зворотного зв'язку, яка дозволить кожному співробітнику отримати оцінку своєї діяльності за об'єктивними критеріями.
3. Можливість коригувати дії персоналу протягом року, якщо результати його роботи нижчі за запланований рівень або відбулися зміни в бізнес-процесах чи стратегічних цілях компанії чи зовнішнього середовища.

Таким чином, кількість переваг, які отримує підприємство від впровадження системи KPI, набагато більше, ніж складностей, які при бажанні можна вирішити.

Отже, встановлення і надання працівнику соціальних виплат і заохочень надає змогу роботодавцю досягнути відразу кількох цілей. Це допоможе сформувати позитивний імідж для компанії на ринку праці, залучати і утримувати у себе більш кваліфіковані кадри, покращити якість трудового життя працівників. Також це матиме мотиваційний вплив на працівників. Серед запропонованих

методів для встановлення соціальних виплат найбільш доцільними для нашого підприємства було визнано метод грейдування, який разом з грейдуванням основної частини компенсаційного пакета забезпечить велику конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. До цього підходу пропонується доєднати також і підхід «шведського столу» який в свою чергу допоможе працівникам самим вибирати ті складові соціальних виплат, які для них мають цінність, а непотрібні перетворити в матеріальну винагороду. Ще одним варіантом удосконалення системи соціальних виплат в дослідженій компанії було запропоновано запровадити систему KPI на підприємстві. Такий спосіб надасть працівникам прозорість у оцінці їх роботи та забезпечить зрозумілість у системі нарахування соціальних виплат працівникам.

ВИСНОВКИ

Компенсаційний пакет – це певна сукупність матеріальних та нематеріальних винагород, що отримує працівник від роботодавця у обмін на свої час, знання, здоров'я а також фізичні, моральні та інтелектуальні зусилля, які він витрачає у процесі праці.

Використання працедавцями компенсаційного пакету має позитивний вплив як на стабільність всередині компанії, так і на привабливість компанії в ролі роботодавця, сприяє формуванню в Україні сучасного, конкурентоспроможного ринку праці і підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили.

При формуванні компенсаційного пакета слід зробити його водночас і максимально універсальним, і врахувати в ньому індивідуальні потреби для кожного працівника. Роботодавець має завдання розробити таку систему оплати праці, що надасть можливість впровадити один стандарт для підходу до формування компенсаційного пакета, поліпшити якість послуг, які отримує співробітник, і, разом з цим, адаптувати компенсаційний пакет до всіх структурних підрозділів підприємства. Це дозволить також скоротити витрати компанії.

Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві зростав з кожним роком за період аналізу, незважаючи на пандемію Covid-19. Загалом фонд заробітної плати виріс, втрати в фонді додаткової заробітної плати були компенсовані в заохочувальних та компенсаційних виплатах. Фонд основної ж заробітної плати залишився майже незмінним.

Також під час опитування співробітників компанії було виявлено, що критична більшість робітників не відчують поваги до своєї праці, а також що керівництво не враховує побажання працівників щодо покращення процесу праці. Така поведінка керівництва може призвести до втрати більшості співробітників і негативної репутації компанії на ринку праці.

По результатам оцінки конкурентоспроможності можна зазначити, що компенсаційний пакет компанії є досить конкурентоздатним порівняно з іншими компаніями, які працюють в цій сфері. Сильними сторонами компанії є рівень

заробітної плати, компенсація витрат на оренду житла та організацією дозвілля і корпоративних заходів, що забезпечує компанія. Слабкими – медичне страхування, явно поступається своїм конкурентам і недостатнє охоплення працівників спортивно-оздоровчими заходам.

Для удосконалення структури компенсаційного пакету організації рекомендується регулярне проведення опитування персоналу підприємства з метою виявлення чинників, що найбільш впливають на його якісний склад. Під час проведення опитування персоналу досліджуваного підприємства виявлено, що найбільш цікавим елементом компенсаційного пакету для пересічного працівника є медичне страхування та страхування життя.

Поліпшити компенсаційний пакет досліджуваного підприємства пропонується за рахунок додавання та удосконалення таких елементів як медичне страхування, страхування життя та оплату професійного навчання раз на рік. Як показало опитування, сам ці пункти є найбільш затребуваними. До того ж перші два з них можна оформити в самій компанії.

Також до пропозицій щодо вдосконалення компенсаційного пакету відноситься введення системи грейдування, яка є одним із найкращих способів структуризації розмірів виплат співробітникам, обґрунтовує чесність виплат в компанії та дає можливість планувати кар'єрне зростання на підприємстві. Ще одним з способів поліпшення буде використання підходу «шведський стіл» в визначенні соціальних пільг. Цей спосіб також буде ефективним і в застосуванні щодо інших частин компенсаційного пакета. Він допоможе підприємству зосередитися на тих виплатах, у яких працівники зацікавлені перш за все. Також актуальною пропозицією буде розширення видів преміювання.

Альтернативою також може бути використання системи мотивації на базі KPI. Такий метод допоможе створити системи зворотного зв'язку, покращити ситуацію з байдужістю керівництва до пропозицій співробітників щодо покращення процесів праці та забезпечити прозорість у нарахуванні премій, надбавок та інших частин компенсаційного пакета.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» станом на 29.12.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.12.2022)
2. Кодекс законів про працю України: Верховна Рада України. Станом на 29.12.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.12.2022).
3. Work.ua. *Вдарила по гаманцях: війна вплинула на зарплати 75% українців* URL: <https://cases.media/article/vdarila-po-gamancyakh-viina-vplinula-na-zarplati-75-ukrayinciv> (дата звернення 12.12.2022)
4. Аграмакова Н. В., І. В. Литовченко. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 17. Ч. 2. Херсон: ХДУ, 2016. – С. 123-126
5. Армстронг, М. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу. Пер. з англ. під наук. ред. Т.В. Герасимової; Дніпропетровськ: *Баланс Бізнес Букс*, 2007. 53с.
6. Бабиніна Л. Компенсаційна модель оплати праці: теорія, методологія і корпоративний досвід : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка праці)»; 2012. 55 с.
7. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів. *Портал*. 2015.
URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf (дата звернення 29.12.2022)
8. Білик О. Мотиваційні аспекти трансформації економіки України: суперечності та шляхи їх розв'язання. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 3. С. 46-49.

9. Брижань І. А. Методика формування компенсаційного пакета / І. А. Брижань, І. В. Миняйленко, В. Назаровська. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 116-122.

10. Брік С. В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві шляхом запровадження системи грейдів [Електронний ресурс]. *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* 2018. Вип. 23. С. 211-215. URI: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2018>, вільний (дата звернення 19.11.2022 р.).

11. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П. Управлінські аспекти соціальної роботи. / М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. К.: МАУП, 2004. 368 с.

12. Грейдування посад (метод Хея).
URL:https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod (дата звернення 28.12.2022)

13. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, № 4*. Київ. 2017. С. 252-262.

14. Економіка підприємства : навчальний посібник / [Н. Верхоглядова, Д. Ядранський, Н. Іваннікова]. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2014. 384 с.

15. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємств. Хмельницький національний університет.

16. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*, 2010. № 3. С. 21-23

17. Івахненко В. Курс економічного аналізу. К.: Знання-Прес, 2017. 207 с.

18. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник. За ред. О.М. Паливода, Р.В. Янковой. КНУТД, 2012. 242 с.

19. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ. За ред. Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.

20. Кобзиста І. Л. Особливості застосування грейдингової системи оплати

праці на підприємствах. *Агросвіт*. 2018. №1. С. 42-46.

URL:http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/8.pdf

21. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. [А. Колот, С. Цимбалюк.] К. : КНЕУ, 2013. 397 с

22. Комарова К.В., Н.В. Ковальчук. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка* 2016. № 5-6. С .25-30. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_

23. Левченко А. П. Соціальний і компенсаційний пакети: співвідношення інструментів соціальної політики підприємства. [ред. А. П. Левченко], 2009. № 1, том 3. С. 194-200

24. Мельник С. Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників [за ред. С. Мельник, В. Матросов і Д Чумаков.] *Довідник кадровика*. 2011. № 4. С. 76–82.

25. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*, 2017. № 4(42). с. 224-231

26. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: *Центр учбової літератури*, 2007. 248 с..

27. Мілкович, Джордж Т. Система винагород і методи стимулювання персоналу / за ред. Джеррі М. Ньюман; [пер. з англ. Л. І. Белоус і інш.]. М.: *Вершина*, 2005. С. 455.

28. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 11. С. 194-199.

29. Муқан О. В. Розроблення системи мотивування у корпорації. *Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : НУ «ЛП», 2007. № 594. С. 129–136.

30. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 4. 238-246.

31. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. І. Новак. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 2. С. 6–12.

32. Орлова В. К. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал [Електронний ресурс]. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – URL : <https://econindustry.org>.
33. Петрова І. В. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 7. С. 22-28.
34. Півошенко А. М., Дороніна О. А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса* URL : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9292>
35. Поваріч, І. Розробка і реалізація компенсаційної політики організації : [монографія] [за ред. С. Бабин, С. Бабина]. – К. : Академія природознавства, 2011. С 56.
36. Сарай, Н. І. Компенсаційний пакет підприємства: сутність та структура [Електронний ресурс]. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 110-114.
37. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». Тернопіль, 2017.
38. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг. Хмельницький : Поділля, 2009. 95 с.
39. Стожок Л. Г. Соціальний пакет як інструмент підвищення корпоративної соціальної відповідальності.
URL: kneu.kiev.ua/data/upload/publication/main/ua/.../3252352352.doc (дата звернення 26.12.2022)
40. Страхова компанія «ARX» URL: <https://arx.com.ua> (дата звернення 26.12.2022)
41. Страхова компанія НАСК «Оранта» URL: <https://oranta.ua/> (дата звернення 26.12.2022)
42. Тлумачний онлайн-словник української мови [Електронний ресурс]. URL : <http://sum.in.ua/s/kompensacija> (дата звернення 16.12.2022)

43. ТОВ «ECLIS» URL: eclis.com.ua (дата звернення 27.12.2022)
44. Федченко А. Компенсаційний пакет організації: підходи до формування/ *Вісник ВДУ*. Серія: Економіка та управління. 2008. № 1. С. 114–122
45. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка*. Серія: економіка. 2009. № 18. С. 273-275.
46. Цимбалюк С. О. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-10.
47. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник аграрника*: 2009, № 2 (80) С. 86—98.
48. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. Пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»;[за ред. А. М. Колот (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2011. № 1. С. 39-47.
49. Цимбалюк С. О. Теорія компенсації та компенсаційного пакета Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [за ред. А. М. Колот (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2012. № 1. С. 83–89.
50. Цимбалюк. С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 359 с, ст 68.
51. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві. *Економічний аналіз 2010*. Випуск. 2010. Т. 5. С. 217-220.
52. Шушпанов Д.Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: [за ред. С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін.] Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2011. Вип. 9. Частина 3. С. 347-350.
53. Юрков М. Соціальний пакет як різновид соціальної діяльності підприємства: правові аспекти. *Право України*. 2007. № 7. С. 38–41.
54. Юхменко П.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. [за ред: Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

ДОДАТОК А

Анкета

«Оцінка складових компенсаційного пакету підприємства ТОВ «ECLIS»

Шановний співробітник підприємства!

Для нас дуже важливо знати рівень Вашого задоволення складовими компенсаційного пакету задля виявлення недоліків та подальшого його вдосконалення.

Просимо Вас зазначити (відмітити хрестиком):

вік: 18-25__ 26-35__ 36-45 __ 46-55__ старше 56 .

стать: чол __ жін __ .

стаж роботи в компанії: менше року__ від 1 року до 5__ більше 5 років _

Складова компенсаційного пакету	Рівень задоволеності (чол)			
	не задовільно	задовільно	добре	відмінно
Медичне страхування	64	120	104	56
Розмір окладу	27	33	214	60
Соціальний пакет	36	53	186	59
Забезпечення спортивно-оздоровчих заходів	101	94	74	65
Оплата витрат на професійне навчання	23	96	119	96
Додаткові оплачувані дні до відпустки	-	88	106	140
Організація корпоративних заходів	6	38	176	114
Преміювання	31	49	153	101
Трансферт	-	65	180	89
Компенсація витрат на оренду житла	-	-	110	224
Оплата мобільного зв'язку	-	202	70	62

Надайте свої побажання та рекомендації щодо наповнення

компенсаційного пакету:

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015951769

Дата перевірки:
29.11.2023 11:45:57 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.11.2023 11:47:20 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: Баламут_керівник_Маршавін

Кількість сторінок: 71 Кількість слів: 13721 Кількість символів: 109873 Розмір файлу: 1.75 MB ID файлу: 1015627802

9.23% Схожість

Найбільша схожість: 1.72% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000731761)

5.39% Джерела з Інтернету

96

Сторінка 73

5.88% Джерела з Бібліотеки

170

Сторінка 75

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

376