

8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

9. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2010 р.

УДК 331.225.6

Л. П. Дитко, аспірант,
ДВНЗ «Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана»

КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

АНОТАЦІЯ. Інтереси підприємства як господарчої системи реалізуються не тільки на ринку праці при купівлі послуг праці, але й у процесі їх використання в межах самого підприємства. Тому ефективно побудована компенсаційна політика допоможе підприємству розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці працівників. У статті розкрито зміст і досліджено структуру компенсаційного пакета.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Компенсаційний пакет, соціальний пакет, компенсаційна політика, компенсаційна система.

АННОТАЦИЯ. Интересы предприятия как хозяйственной системы реализуются не только на рынке труда при покупке услуг труда, но и в процессе их использования в пределах самого предприятия. Поэтому эффективно построенная компенсационная политика поможет предприятию развиваться в условиях жесткой конкуренции, поскольку она непосредственно влияет на производительность труда работников. В статье раскрыто содержание и исследована структура компенсационного пакета.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Компенсационный пакет, социальный пакет, компенсационная политика, компенсационная система.

ANNOTATION. The interests of the enterprise as the economic system are realized not only in the labor market by purchasing the services of labor, but also in the process of their use within the enterprise. Therefore, the effective construction of compensation policies will help the company grow in a highly competitive, as it directly affects the productivity of workers. The article described the content and study of the structure of the compensation package.

KEY WORDS. Compensation package, benefits package, compensation policies, compensation system.

Вступ. У ринковій економіці центральне місце у співвідношенні працівник—підприємство належить обміну результатів праці найманого працівника на сукупність усіх видів винагород, які пропонуються підприємством. Пошук ефективних методів управління працею, які б забезпечували активізацію людського фактора, на даний момент являється одним із основних завдань підприємств усіх форм власності і галузей діяльності. Сучасні методи ведення господарства вимагають від власників впровадження нових типів економічної поведінки на основі використання мотиваційних механізмів. Практика сучасного управління персоналом на рівні підприємства потребує розробки і впровадження нових інструментів розвитку і управління мотивацією, у тому числі такого, як компенсаційний пакет.

Останнім часом в Україні набуває популярності гнучка політика: у різних підрозділах, з різними джерелами трудових ресурсів, у різний час пропонуються компенсаційні пакети. Позитивним у даній політиці є те, що даний підхід дозволяє робити точні розрахунки витрат на цінних працівників з метою їх утримання. Негативним — породжує проблеми з вирівнюванням і справедливністю винагороди за працю.

На сьогоднішній день не достатньо досліджено в теорії актуальний науковий напрямок, що пов'язаний з визначенням ролі компенсаційного пакет як інструменту, який забезпечує ефективне управління персоналом, не вдосконалений методологічний і методичний апарат, який використовується для розроблення моделі розвитку мотивації. У вітчизняній літературі не достатньо досліджено методологічні аспекти компенсаційної моделі трудових доходів.

Досить часто у наукових працях, оголошеннях роботодавців зустрічається ототожнення соціального та компенсаційного пакетів. Автор дотримується думки, що ці поняття за структурою і призначенням мають відмінності, а соціальний пакет необхідно розглядати у структурі компенсаційного пакету. В економічній літературі соціальний пакет розглядається як «певний набір додаткових прямих і непрямих фінансових винагород, які надаються роботодавцем конкретному працівнику» [5, с. 36]. Однак розуміння соціальних пакетів тільки як фінансової вигоди для працівника є не правильним. Крім грошової вигоди соціальний пакет повинен забезпечувати оптимальний рівень соціального захисту найманого працівника.

Що стосується сутності поняття «компенсаційний пакет», то Л.С. Бабиніна інтерпретує його як прями та непрямі компенсації

або відшкодування організацією фізичних і розумових зусиль, що затрачуються співробітниками задля діяльності та розвитку компанії [2, с. 30—37]. Є.Б. Моргунов, у свою чергу, відзначає, що, якщо систему зовнішніх винагород найманому працівнику за результати його праці оцінити або виміряти в грошовому вигляді, тоді йдеться про компенсаційний пакет [4]. Такий підхід, на думку автора статті, частково відображає сутність компенсаційного пакету та не дозволяє повно використати всі стимулюючі важелі на персонал і задовольнити всі його потреби.

Компенсаційний пакет, на думку І.М. Алієва та М. А. Горелова, повинен розроблятися на основі компенсаційної системи підприємства. Схема різних видів винагород, які пропонує роботодавець, називається компенсаційною системою [1, с. 259—260].

С. В. Шекшня розподіляє системи компенсації на традиційну і нетрадиційну. Традиційна система компенсації передбачає, що винагорода, яку отримує співробітник від організації, складається з двох елементів — основного (заробітна плата або оклад) і додаткового (пільги) та залишається постійною протягом визначеного, досить тривалого проміжку часу. При нетрадиційній системі компенсації величина одержуваної співробітником винагороди не є фіксованою на тривалий період, а змінюється залежно від різних факторів, у першу чергу, результатів його роботи. При цьому автор зазначає, що центральне питання управління компенсацією полягає у визначенні величини заробітної плати кожного із співробітників [6].

Постановка завдання. Успіх будь-якого управлінського рішення прямо пов'язаний з ефективно впровадженим компенсаційним пакетом, що спонукає працівників до досягнення особистої та спільної мети. Тому метою даної статті є за допомогою методів логічного узагальнення і системного підходу дослідити структуру та процес формування компенсаційного пакета на підприємстві.

Результати. Внутрішніми суб'єктами соціально-трудової сфери підприємства є персонал та власник. Сучасний найманий працівник є носієм професійних знань і вмінь, він більш незалежний, самостійно вирішує де і як реалізувати свій інтелектуальний капітал. Серед розмаїття інтересів можна виділити головні: власник зацікавлений у ефективній праці персоналу, а персонал — у гідному рівні та якості трудового життя. Щоб досягти цих цілей доречним буде впровадити у практичну діяльність підприємства компенсаційний пакет, що у сучасних умовах набуває нового змісту, як інструмент мотивації, спрямований з одного боку, на підвищення ефективності праці, а з другого — підвищення рівня і якості трудового життя персоналу.

Компенсаційний пакет, який застосовують на підприємстві, має широкий набір компонентів, формується на основі стратегії розвитку підприємства, діагностиці трудової мотивації, виявленні ціннісних орієнтирів персоналу. Дані компоненти можна об'єднати у три основних блоки, які і розкривають структуру компенсаційного пакета підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Структура компенсаційного пакета підприємства

Дещо інший погляд на структуру компенсаційного пакета має Б. Жаліло (рис. 2).

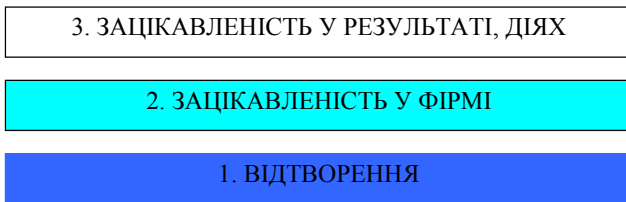


Рис. 2. Структура компенсаційного пакета

Перша частина компенсаційного пакета відповідає за відтворення робочої сили. Тобто, працівникові надаються ресурси і матеріальні блага, що необхідні для відновлення сил, здоров'я.

Друга частина даної структури відповідає за заохочення найманого працівника працювати саме в даній фірмі, за матеріальні блага, послуги, можливості, пільги, які надаються найманому працівникові тільки в цій фірмі і не пропонуються в іншій.

Третя частина компенсаційного пакета відповідає за бажання найманого працівника ефективно виконувати роботу і досягати високих результатів [3].

Загалом, компенсаційний пакет повинен включати у своїй структурі різноманітні пільги, які оберігатимуть і збагачуватимуть стиль життя найманого працівника та його сім'ї.

Склад і механізм формування компенсаційних пакетів для кожної групи працівників визначається компенсаційною політикою підприємства, яка є індивідуальною для кожного підприємства. Розробка або адаптація компенсаційної політики надає можливість більш ефективно використовувати грошові засоби, які виділяються на оплату праці, і поліпшувати мотивацію персоналу. Дана політика повинна враховувати прогресивні підходи, що формуються у системі винагороди персоналу. Преміальна частина матеріальної винагороди повинна тісно пов'язуватися з кінцевим результатом діяльності персоналу і його особистим трудовим внеском.

При розробці компенсаційного пакета потрібно дотримуватися наступних вимог: дотримуватися принципу соціальної справедливості; до складу включати все те, що найманий працівник може цінувати та бажати, і що роботодавець спроможний або бажає запропонувати в обмін на працю робітника з метою виконання місії підприємства (досить поширеною є практика застосування «а la buffet»: надання можливості вибору матеріальних благ із запропонованих альтернативних варіантів); дотримуватися принципу економічної доцільності; враховувати зміст компенсаційного пакета своїх конкурентів або тих підприємств, які потенційно можуть розглядатися найманими працівниками як альтернативне місце роботи; мати комплексне «організаційне забезпечення» факторів, що постійно впливають на працівника в процесі його професійної діяльності на підприємстві і які включають: умови та організацію праці, взаємовідносини в колективі і відносини з безпосереднім керівництвом, можливості професійного росту; дотримуватися принципу залучення персоналу [1; 3; 6].

Варто зазначити, що при формуванні компенсаційних пакетів необхідно враховувати не тільки специфіку підприємства і галузей ринку, у яких воно функціонує, але й специфіку окремих посад і навіть окремих спеціалістів з їх індивідуальними особливостями і потребами. Аналіз складу компенсаційних пакетів, які надаються найманим працівникам підприємств України показав, що роботодавці підходять до надання додаткових благ диференційовано і найширший компенсаційний пакет у працівників тих підрозділів, які займаються продажем товарів. Кількість елемен-

тів компенсаційного пакету налічує більше десяти найменувань. У країнах з розвинуеною економікою компенсаційний пакет містить більше шести десятків елементів.

Б. Жаліло пропонує при формуванні оптимального компенсаційного пакета застосовувати наступний алгоритм дій (рис. 3).



Рис. 3. Алгоритм побудови оптимального компенсаційного пакета

Як видно з алгоритму, система компенсацій повинна:

— орієнтувати персонал на досягнення запланованого результату, тому заробітну плату і інші грошові виплати необхідно

пов'язувати з показниками ефективності праці як самого підприємства, так і трудового колективу, структурних підрозділів і самого працівника;

— поєднувати в собі жорсткість правил визначення грошової винагороди і гнучкість реакції на зміни у зовнішній і внутрішній ситуації, тобто компенсації повинні виступати як мотивом трудової діяльності, так і засобом управління для керівництва підприємства;

— при впровадженні супроводжуватися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила грошової винагороди, постійним моніторингом ефективності компенсаційного пакета;

— не погіршувати матеріальний стан персоналу й одночасно не пред'являти надмірні вимоги до підприємства, погіршуючи його економічне становище та конкурентоспроможність.

Висновки. Таким чином, для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися правил та принципів його формування. Адже в сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає одним із факторів конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє мотивувати, розміщувати, розвивати персонал і на цьому фундаменті досягати стратегічних цілей.

Література

1. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы: учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д.: Феникс, 2008. — 382 с.
2. *Бабынина Л. С.* Компенсация в пакете // Кадровое дело. — 2004. — № 7. — С. 30—37.
3. *Жалило Борис.* Как построить компенсационный пакет? // Справочник кадровика. — 2003. — № 3.
4. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. — 464 с.
5. Социальная политика организации: обслуживающие производства и хозяйства // «Библиотечка «Российской газеты»». — 2003. — № 6. — С. 36.
6. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие: Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»») — М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

Стаття надійшла до редакції 5.07.2010 р.