

# Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці

С. ЦИМБАЛЮК,  
кандидат економічних наук  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

*У статті досліджено сутність понять «компенсація» і «компенсаційний пакет». Стаття містить основні причини їх поширення в теорії розподільних відносин та на практиці. Наведено відмінності та співвідношення понять «компенсаційний пакет» і «заробітна плата».*

*В статье исследована сущность понятий «компенсация» и «компенсационный пакет». Статья содержит основные причины их распространения в теории распределительных отношений и на практике. Приведены отличия и соотношение понятий «компенсационный пакет» и «заработная плата».*

*The essence of concepts «compensation» and «compensation package» has been determined in the article. The article contains the main reasons of their extension in the theory of allocation relations and practice. The differences and correlation between the concepts «compensation package» and «wages» have been pointed.*

Ключові слова: компенсація, компенсаційний пакет, заробітна плата, винагорода, теорія компенсацій, теорія розподільних відносин, соціально-трудова відносина.

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

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування системи винагород, матеріальної мотивації та організації заробітної плати присвяче-

но чимало праць зарубіжних і вітчизняних науковців. З-поміж зарубіжних авторів, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування систем винагород, треба виокремити М. Армстронга, Дж. Т. Мілковича, Е. Лоулера, Дж. М. Ньюмана, Т. Стівенса, Дж. Тропмена, Р. Хендерсона, М. Хемела, Р. Хенімена та ін.

Різноманітні теоретичні та прикладні аспекти матеріальної мотивації та організації заробітної плати викладено в працях вітчизняних вчених: О. Грішнєвої, В. Данюка, Т. Кір'ян, А. Колота, Г. Кулікова, В. Лагутіна, Е. Лібанової, Н. Лук'янченко, О. Новікової, В. Онікієнка, І. Петрової та ін. Ці проблеми досліджували також вчені країн СНД: Л. Абалкін, І. Алієв, Л. Бабиніна, В. Бобков, Н. Волгін, Б. Генкін, В. Гімпельсон, Н. Горелов, Ю. Кокін, Р. Колосова, Б. Мазманова, Ю. Одегов, А. Рофе, Г. Слезінгер, М. Сорокіна, Р. Яковлев та ін.

Прикладним питанням розроблення компенсаційного пакета присвячені праці вчених і практиків: С. Бабіна, Л. Бабиніної, О. Бодрової, Є. Ветлужских, І. Поварича, А. Соснового, В. Чемякова, А. Федченко та ін.

Теоретики та практики західного компенсаційного менеджменту пропонують власні підходи до трактування системи компенсацій, винагород, класифікації виплат, враховуючи законодавство своїх країн і практику формування системи винагород (компенсацій), що склалася як на державному та галузевому рівнях, так і на підприємствах і в організаціях.

Щодо вітчизняних науковців і дослідників системи компенсацій, то багатьом з них притаманне пере-

несення категоріального апарату, підходів, класифікацій, що використовують зарубіжні колеги, до вітчизняної практики без урахування законодавства України, культурних особливостей, менталітету, економічної ситуації та ситуації, що склалася на ринку праці, а також рівня розвитку соціально-трудових відносин. Непоодинокі випадки використання некоректного (такого, що не відбиває сутності й основного змісту) перекладу дефініцій з іноземних мов на українську (так само й російську). Внаслідок цього і на практиці, й у професійній та науковій літературі існують діаметрально протилежні підходи до використання категоріального апарату щодо термінології компенсаційної політики, призначення різних винагород, заохочень і благ.

З-поміж українських (і російських) науковців та дослідників простежуються спроби імплементувати основні положення теорії компенсаційного менеджменту до вітчизняної практики розподільних відносин. Разом з цим, спроектованим системам компенсацій (компенсаційним пакетам), на наш погляд, бракує органічної єдності конструкцій, адекватності сучасному рівню розвитку соціально-трудових відносин та наявним практикам оплати праці. Це, у свою чергу, вказує на брак теоретико-методологічних досліджень природи компенсацій і детермінантів поширення компенсаційних моделей оплати праці на теренах України та інших держав.

Зважаючи не лише на полярність думок різних вчених і дослідників щодо категоріального апарату, призначення певних виплат і винагород, а й на брак глибоких теоретико-методологічних досліджень питань винагороди за працю, вважаємо за доцільне дослідити зміни, що відбуваються в системі розподільних відносин під впливом постійних трансформаційних процесів в системі соціально-трудових відносин, змін, що відбуваються на ринку праці, в системі зайнятості, з погляду змін у структурі домінантних потреб і мотивів найманих працівників, а також статусу останніх.

**Метою роботи** є дослідження понять «компенсація» та «компенсаційний пакет», а також причин їх поширення в теорії розподільних відносин та на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «компенсація» походить від латинського «compensation». Поширення поняття «compensation» одержало у працях теоретиків західного компенсаційного менеджменту. Термін «compensation» перекладається українською мовою з англійської як

1) компенсація, відшкодування; 2) винагорода; 3) тех. зрівноважування, збалансування, вирівнювання; 4) мед. відновлення, урівноваження; 5) рад. корекція<sup>1</sup>.

Згідно з тлумачним словником української мови компенсація — відшкодування, зрівноважування, винагорода за що-небудь, а також сума, яку сплачують як відшкодування, винагороду; покриття витрат, утрат<sup>2</sup>.

Виходячи з визначень, наведених у словниках, можна зробити висновок, що слово «компенсація» вживається у значенні не лише «відшкодування», а й «винагорода». Незважаючи на це, в наукових і професійних виданнях, насамперед вітчизняних науковців і практиків, продовжує домінувати погляд на термін «компенсація» у значенні лише «відшкодування». Такий підхід є традиційним і дещо звужує сферу використання цього терміну. Поширеність саме такого підходу з-поміж вітчизняних науковців і дослідників насамперед зумовлена використанням терміну «компенсація» у значенні «відшкодування» у трудовому законодавстві, зокрема й в КЗпП України.

Чинний КЗпП України не містить визначення поняття «компенсація». Згідно зі статтею 247 проекту нового Трудового кодексу України<sup>3</sup> компенсаційні виплати — грошові виплати, встановлені для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових чи інших обов'язків, передбачених цим Кодексом, законами та іншими нормативно-правовими актами і колективним договором.

З наведеного визначення можемо зробити кілька висновків.

По-перше, у проекті Трудового кодексу України поняття «компенсація» вживається у значенні саме відшкодування, що є звуженим, традиційним поглядом на систему компенсацій.

По-друге, такий (вузький) погляд не відповідає не лише світовій теорії та практиці компенсаційного менеджменту, а й сучасним трендам у політиці оплати праці вітчизняних компаній та науковим поглядам багатьох дослідників системи розподільних відносин та оплати праці.

По-третє, можна помітити протиріччя між визначенням поняття «компенсаційні виплати», наведеним у проекті Трудового кодексу України, й переліком таких виплат, що передбачені чинним законодавством і будуть наведені далі. Якщо ми говоримо, що компенсації відшкодовують працівникові витрати, пов'язані з виконанням ним трудових чи інших обов'язків, то цілком очевидно, що компенсації мають відшкодувати усі витрати, зокрема витрати часу, фі-

<sup>1</sup> Англо-український словник: У 2 т. [уклад. М. І. Балла]. — К.: Освіта, 1996. — Т. 1. — С. 220.

<sup>2</sup> Великий тлумачний словник української мови / упоряд. Т. В. Ковальова. — Харків: Фоліо, 2005. — С. 290; Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uktdic.appspot.com/?q=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>. — Дата відвідування: 27.12.2012.

<sup>3</sup> Проект Трудового кодексу України від 10 грудня 2009 р.

зичні, розумові, психічні зусилля тощо, що їх докладає працівник у процесі праці. Такі витрати відшкодовує основна заробітна плата (тарифна ставка, посадовий оклад, оклад), частина доплат і надбавок, частково премії та інші виплати й винагороди. Перелічені виплати не лише виконують відтворювальну функцію (тобто відшкодовують затрачені зусилля й інші понесені витрати), а й мотиваційну, соціальну та інші функції, що їх виконує заробітна плата. У зв'язку з цим сутність і зміст поняття «компенсації» виходить за межі вузького, традиційного розуміння.

По-четверте, до компенсаційних виплат віднесе-но лише грошові виплати, разом з тим відшкодування працівникові витрат може здійснюватися не лише грошима, а й за допомогою негрошових і навіть нематеріальних заохочень і винагород (навіть, якщо і розглядати компенсації у вузькому значенні).

До компенсацій (у традиційному, вузькому розу-мінні) належать виплати, спрямовані на відшкоду-вання працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій і обов'язків чи невиконан-ням їх з незалежних від працівників причин, або ж втрат у зв'язку з інфляційними процесами та пору-шенням роботодавцем законодавства про працю.

У чинному КЗпП України термін «компенсація» за-стосовується щодо різних складників заробітної плати:

1) основної заробітної плати:

- оплата праці в разі переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу (ст. 114);
- оплата праці в разі невиконання норм виробіт-ку не з вини працівника (ст. 111);
- оплата праці в разі виготовлення продукції, що виявилася браком не з вини працівника (ст. 112);
- оплата праці в разі виконання робіт різної ква-ліфікації (ст. 104) тощо.

2) додаткової заробітної плати:

- оплата роботи в надурочний час (ст. 106);
- оплата роботи у вихідний день (ст. 72 і 107);
- оплата роботи у святкові та неробочі дні (ст. 73 і 107);
- грошова компенсація за невикористані щорічні відпустки (ст. 83);
- оплата часу простою не з вини працівника (ст. 113) тощо.

Працівникам компенсується також втрата части-ни заробітної плати у зв'язку з інфляційними проце-сами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) шляхом проведення її індексації, а також у разі по-рушення роботодавцем термінів її виплати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати<sup>4</sup>

містять, крім інших винагород, компенсаційні ви-плати, що не передбачені актами чинного законо-давства або які проводяться понад встановлені вка-заними актами норми.

Зазначимо, що частина компенсацій, передбаче-них чинним КЗпП України, не належить до фонду оплати праці:

- виплати під час переїзду на роботу до іншої міс-цевості (ст. 120);
- виплати у зв'язку зі службовими відрядження-ми (ст. 121);
- виплати за зношування інструментів, які нале-жать працівникові, під час використання їх у трудо-вій діяльності (ст. 125) тощо.

Наведений перелік компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, підтверджує зроблені нами зауваження. Навіть за такого підходу до розгляду компенсацій не можна розглядати у вузькому зна-ченні, оскільки до витрат, пов'язаних з виконанням обов'язків, належать, крім окремих матеріальних і фінансових витрат (приміром, використання влас-них транспортних засобів, інструменту, грошей на проїзд, телефонні розмови тощо), витрати часу, фі-зичні, розумові, психічні зусилля тощо. Отже, вина-городи, що компенсують затрачені зусилля, вихо-дять за межі традиційного розуміння компенсацій.

На наш погляд, термін «компенсація» у сфері со-ціально-трудо-вих відносин, потрібно розглядати:

- по-перше, як певну виплату, винагороду, заохо-чення, благо тощо, яку надає роботодавець (керів-ник) найманому працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематері-альних благ) та використання її результатів (про-дуктів) праці, одержаних у процесі застосування ро-бочої сили (компетенцій, людського капіталу);
- по-друге, як процес надання роботодавцем (ке-рівником) певних виплат, винагород, благ, заохо-чень тощо найманому працівникові відповідно до норм чинного законодавства, зокрема й державних гарантій, норм колективних угод, положень корпо-ративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Щодо першого значення поняття «компенсація» (як певна виплата, винагорода, заохочення, благо то-що), то воно відрізняється від поняття «заробітна плата». Перелік складників заробітної плати чітко визначений законодавством<sup>5</sup>. Компенсацією у широ-кому розумінні цього слова можуть бути не лише складники, що входять до заробітної плати, а й ви-плати, винагороди, блага, заохочення (зокрема, не-матеріального характеру), які не належать до заро-

<sup>4</sup> Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 року №5.

<sup>5</sup> КЗпП України, Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95, Інструкція зі статистики заробітної плати, за-тверджена наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. №5.

бітної плати. Крім того, за своїм економічним змістом їх не можна визначити як винагороду, яку за трудовим договором власник (або вповноважений ним орган) сплачує працівникові за виконану ним роботу або за надані послуги. А саме так, згідно з трудовим законодавством та одним з підходів багатьох вчених, трактується поняття «заробітна плата». Прикладом таких компенсацій можуть бути: виплати з прибутку за відповідними програмами, медичне і пенсійне страхування, оплата навчання, оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, запровадження гнучких режимів праці тощо. Перелічені компенсації аж ніяк не є заробітною платою.

Компенсацію можна також розглядати (у другому значенні) як процес надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень найманому працівникові відповідно до норм чинного законодавства, зокрема й державних гарантій, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів задля залучення й утримання його на підприємстві, посилення лояльності та мотивації, заохочення до поліпшення результатів праці, а також досягнення корпоративних цілей.

У цьому значенні термін «компенсація» подібний до понять «оплата праці» та «організація заробітної плати». Остання є організаційно-економічним механізмом визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних складових заробітної плати. Основними елементами цього механізму є державне та договірне регулювання, порядок визначення заробітної плати на підприємстві, а також ринкові важелі. Враховуючи те, що компенсацією (у першому значенні й у широкому розумінні) можуть бути виплати, які не є заробітною платою, тобто безпосередньо винагородою за виконану роботу (функції, обов'язки), тому й компенсація (у другому значенні) виходить за межі власне оплати праці, хоча остання є невід'ємною складовою компенсаційної політики.

З'ясовуючи сутність понять «компенсація» та «компенсаційний пакет», доцільно апелювати до основних положень теорії компенсаційних відмінностей у заробітній платі. Виходячи з основних положень цієї теорії, компенсації можуть бути як матеріальними (безпосередньо компенсаціями), так і нематеріальними (умови, брак яких може бути компенсований додатковою оплатою). У зв'язку з цим компенсаційна теорія (теорія компенсаційного менеджменту) передбачає використання усього спектру благ, виплат, винагород, заохочень тощо, які підприємство може надавати працівникам.

Отже, система компенсацій (компенсаційний пакет) — це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріаль-

них благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та використання її результатів (продуктів), одержаних у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу), відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Для з'ясування природи компенсацій та компенсаційного пакета потрібно також визначити причини виникнення та передумови поширення цих понять у теорії та на практиці.

Треба зазначити, що поняття «система компенсацій» і «компенсаційний пакет» є досить новими (якщо їх розглядати не в традиційному, а широкому розумінні) для вітчизняної науки та системи соціально-трудових відносин. Ці терміни почали використовуватися у професійній і науковій лексиці з кінця 90-х рр. ХХ ст. — початку 2000-х рр.

Однією з причин поширення цих термінів у теорії та на практиці стала популяризація праць відомих теоретиків західного компенсаційного менеджменту: М. Армстронга, Т. Стівенса, Дж. Мілковича, Дж. Ньюмана, Р. Хендерсона та ін.

Значного поширення набули терміни «компенсації», «компенсаційний пакет» і «компенсаційна політика» серед фахівців-практиків у галузі управління персоналом. Чимало російських науковців (І. Алієв, С. Бабін, С. Бабіна, Л. Бабиніна, Н. Горелов, І. Поварич, В. Соломанідін, Т. Соломанідіна, А. Федченко) займалися дослідженням сутності та структури компенсаційного пакета, питань формування компенсаційної політики та компенсаційної моделі оплати праці.

На відміну від російських колег вітчизняні науковці взагалі майже не досліджують питання формування компенсаційної політики та компенсаційного пакета, остерігаються вживати ці терміни в науковій і навчальній літературі, а якщо ж і вживають поняття «компенсації», то зазвичай у вузькому, традиційному розумінні. Треба також зазначити, що у вітчизняній (так само, як і в російській) теорії розподільних відносин поки що відсутнє наукове обґрунтування передумов поширення теорії компенсацій у практиці соціально-трудових відносин.

У цьому контексті підтримуємо тезу А. Колота, який відзначає, що «...методологічні аспекти компенсаційної моделі трудових доходів у вітчизняній літературі досліджені вкрай недостатньо»<sup>6</sup>.

Треба особливо підкреслити, що поширення теорії та практики західного компенсаційного менеджменту на теренах пострадянського простору не є свідомим чи, що гірше, неусвідомленим («сліпим») копіюван-

<sup>6</sup> Колот А. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А. Колот. // Україна: аспекти праці. — 2008. — №8 — С. 12.

ням досягнень іноземних колег, намаганням залатати прогалини у практиці винагороди за працю, зумовленими браком ефективних моделей оплати праці. Такі тенденції, на нашу думку, є об'єктивною закономірністю розвитку системи розподільних відносин й зумовлені новими викликами з боку конкурентного ринкового середовища, що зі свого боку спричиняє посилення конкурентної боротьби між роботодавцями за висококваліфікованих, компетентних працівників, які володіють інтелектуальним капіталом, необхідністю закріпити свої конкурентні позиції не лише на товарному ринку, а й на ринку праці задля залучення й утримання таких працівників та створення необхідних умов для ефективного застосування ними своїх компетенцій та інтелектуального капіталу заради вирішення конкретних бізнес-завдань та реалізації відповідної корпоративної стратегії.

До того, як набули поширення концептуальні положення теорії західного компенсаційного менеджменту, для визначення винагороди, яку виплачує найманому працівникові власник або вповноважений ним орган за виконану роботу згідно з трудовим договором, переважно використовувався термін «заробітна плата».

Не применшуючи значення поняття «заробітна плата», мусимо констатувати, що нині ця категорія повною мірою не відображає усього спектру винагород, благ, заохочень, послуг, які надає роботодавець найманому працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та використання її результатів (продуктів), одержаними у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу).

Сучасні взаємовідносини між основними сторонами соціально-трудових відносин (роботодавцем і найманим працівником) виходять за межі традиційних розподільних відносин. Частина найманих працівників стає співвласниками, володіючи певним пакетом акцій на підприємствах з акціонерною формою власності. Поширення набувають виплати з прибутку у формі премій, бонусів, виплат за системами участі у прибутку. З розвитком соціально-трудових відносин частка таких виплат і винагород в структурі сукупних доходів найманих працівників постійно зростає. Такі виплати та винагороди за своїм змістом не є заробітною платою.

Незважаючи на різноаспектність і дискусійність поняття «заробітна плата»<sup>7</sup>, основний її зміст визначено трудовим законодавством. Відповідно до трудового законодавства, заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виражен-

ні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу (ст. 94 КЗпП України та ст. 1 Закону України «Про оплату праці»<sup>8</sup>).

Виходячи з наведеного визначення, потрібно акцентувати увагу на такому.

По-перше, заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у «грошовому вираженні». Тобто винагороди, що належать до заробітної плати, мають здійснюватися у грошовому вираженні, хоча згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати<sup>4</sup> до фонду оплати праці належать також винагороди, що здійснюються не в грошовому вираженні:

- вартість продукції, виданої працівникам при натуральній формі оплати праці;
- безоплатно надані окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житло, вугілля, комунальні послуги, послуги зв'язку;
- безкоштовно наданий працівникам формений одяг та обмундирування;
- путівки працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок;
- проїзні квитки, які персонально розподіляються між працівниками;
- передплата на газети та журнали тощо.

Разом з тим роботодавець виплачує найманим працівникам не лише грошові винагороди, а й надає негрошові заохочення та блага, такі як: медичне, пенсійне страхування, надання проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, путівок на лікування та відпочинок, забезпечення безкоштовним мобільним зв'язком, для керівників вищого рівня управління — надання службового автомобіля у користування тощо. Більшість з цих винагород і благ має матеріальну основу, але надається не в грошовому вираженні. Що успішніше підприємство, компетентніші працівники, що вищий рівень управління, то частка подібних винагород у загальній сукупності винагород, що надає роботодавець, зростає.

По-друге, у визначенні поняття «заробітна плата», наведеному вище, треба взяти до уваги те, що роботодавець виплачує працівникові винагороду за «виконану роботу», що вказує на тісний зв'язок заробітної плати з трудовою діяльністю, зокрема складністю функцій і обов'язків, змістом, умовами, результатами праці тощо.

Разом з тим не всі винагороди, що надає роботодавець найманому працівникові, особливо соціального характеру, тісно пов'язані з виконуваною роботою певного працівника, за яку він одержує заробітну плату (тарифну ставку чи посадовий оклад, доплати та

<sup>7</sup>Різні автори по різному розглядають поняття «заробітна плата».

<sup>8</sup>Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року №108/95.

надбавки, премії тощо). Винагороди, блага, заохочення соціального характеру наймані працівники скоріше одержують за те, що працюють на певному підприємстві, є лояльними до роботодавця<sup>9</sup>, є носіями корпоративної культури, членами однієї команди тощо.

З посиленням конкуренції на ринку праці, зокрема з-поміж роботодавців за висококваліфікований і компетентний персонал, підвищенням мобільності працівників, зростанням значущості людського капіталу з-поміж чинників конкурентоспроможності підприємства роботодавцю не достатньо запропонувати грошову винагороду, навіть і конкурентну на ринку, для того, щоб залучити, а потім і утримати компетентних працівників, особливо керівників і рідкісних на ринку праці фахівців.

До того ж з розвитком соціально-трудоких відносин, підвищенням якості робочої сили, компетентності працівників, їхньої мобільності, утвердженням рівноправності у стосунках між основними сторонами соціально-трудоких відносин (найманим працівником і роботодавцем) важливого значення набувають такі чинники:

- сприятливі умови праці;
- зручний графік роботи;
- належна організація робочого місця;
- відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- можливість самореалізуватися;
- можливість виконувати творчі завдання та роботи;
- умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання;
- причетність до справ підприємства (залучення до розробки стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень, одержання достовірної інформації про фінансово-економічні показники діяльності підприємства) тощо.

Саме ці чинники почали відігравати якщо не основну, то далеко не останню роль у посиленні конкурентних позицій підприємства на ринку праці, формуванні позитивного іміджу та бренду роботодавця. У міру поліпшення економічної ситуації в країні, а відтак і матеріального забезпечення найманих працівників, роль нематеріальних чинників постійно зростатиме.

Зростання ролі нематеріальних чинників у системі винагород та необхідність комплексного підходу до оплати праці знайшли своє відображення в концепції «сукупної винагороди» (англ. — total rewards).

Значущість нематеріальних (нефінансових, неявних, внутрішніх тощо) чинників підкреслюють більшість іноземних науковців і дослідників. Так, М. Сілвермен зазначає: «Фінансові винагороди важливі як спосіб, що допомагає залучити та утримати таланти, і як спосіб реального визнання зусиль чи внеску. Разом з цим є безліч альтернативних мотиваційних чинників, які можуть впливати на поведінку працівників і підвищувати їхню мотивацію»<sup>10</sup>.

На думку Дж. Пфедфера, «створення сприятливого, заохочувального і довірчого робочого середовища, що дає змогу кожній людині проявити свої здібності під час виконання професійних обов'язків є вірним способом підвищення мотивації та результативності, хоча створення такого середовища є складним процесом і вимагатиме більше часу, ніж простий вплив за допомогою винагороди»<sup>11</sup>.

Дж. Тропмен підкреслює необхідність комплексного підходу до системи винагород та переорієнтації підприємств зі старої системи оплати до так званої «оновленої нової системи оплати» (авт. — англ. «new new pay»)<sup>12</sup>, яку учений представляє як «сукупну компенсацію» (авт. — англ. «total compensation»)<sup>13</sup>. Дж. Тропмен зазначає, що згідно зі старим підходом до оплати праці компенсація складалася з п'яти елементів: основна заробітна плата, щорічне підвищення оплати за заслуги, бенефіти, окремі додаткові соціальні блага, одноразові грошові виплати (бонуси до Різдва тощо)<sup>14</sup>. У структурі сукупної компенсації згідно з «оновленою новою системою оплати» вчений виокремлює десять елементів (формула (1)).

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X, (1)$$

де TC — сукупна компенсація;

BP — основна заробітна плата;

AP — збільшення оплати, тобто будь-які разові виплати, навіть якщо вони здійснюються через регулярні проміжки часу (приміром, оплата роботи в надурочний час);

IP — непряма оплата (бенефіти);

WP — організаційно-технічне забезпечення (обладнання, робочий одяг тощо);

<sup>9</sup> Дійсно чи потенційно є лояльними, тобто можна сподіватися, що є такими.

<sup>10</sup> Silverman M. Non-financial recognition. The most effective of rewards? / M. Silverman. — Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. — P. 1.

<sup>11</sup> Pfeffer J. The human equation: building profits by putting people first / J. Pfeffer. — Boston: Harvard Business School Press, 1998. — P. 217.

<sup>12</sup> Термін «new new pay» автор вводить для того, щоб оновити (визмінити) запропоновану раніше Дж. Шустером і П. Зінгхаймом концепцію «нової оплати праці» (авт. — англ. «new pay»).

<sup>13</sup> Tropman J. E. The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System / J. E. Tropman. — San Francisco: Jossey-Bass, 2001. — P. 28–33.

<sup>14</sup> Там само. — P. 8.

PP — додаткові специфічні блага — будь-що від аксесуарів до знижок на продукцію компанії для співробітників;

OA — можливості для посадового просування та підвищення відповідальності;

OG — можливості для професійного зростання, як за рахунок навчання на робочому місці, так і поза робочим місцем, та підвищення рангу;

PI — моральні доходи, емоційне задоволення від самої роботи та оточення (людей);

QL — якість життя, можливість одержати інші важливі переваги (розташування роботи поблизу дому, гнучкий графік, робота вдома при догляді за дитиною тощо);

X — будь-яка інша унікальна перевага, яку працівник хоче мати на робочому місці<sup>15</sup>.

Саме комплексний підхід до формування системи винагород персоналу, збалансування матеріальних і нематеріальних чинників, на нашу думку, відповідає сучасним трендам, що спостерігаються в економічній теорії та практиці економічної діяльності, на ринку праці.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність використання поняття, яке характеризує сукупність усіх благ, винагород, виплат, послуг, заохочень, зокрема матеріальних (грошових і негрошових) та нематеріальних, які пропонує, а потім і надає й виплачує роботодавець найманим працівникам за залучення їх до процесу праці й використання їхніх результатів (продуктів) праці, одержаних у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу). Ми вважаємо, що таким поняттям є «компенсаційний пакет».

Водночас, треба зазначити, що поширення в теорії розподільних відносин і на практиці термінів «компенсаційна політика», «система компенсацій» та «компенсаційний пакет» не применшує значення заробітної плати як економічної та юридичної категорії. Ці поняття не суперечать і не конкурують один з одним. На наш погляд, поняття «компенсаційний пакет» є ширшим, аніж заробітна плата і останню варто розглядати як одну зі складових системи компенсацій.

Власне такий підхід до зіставлення дефініцій «компенсаційний пакет» та «заробітна плата» є, з нашого погляду, найбільш природним, прийнятним і дає змогу імплементувати наукові здобутки західного компенсаційного менеджменту до вітчизняної практики розподільних відносин, збагатити її, розширити, надати нових можливостей і горизонтів для

обґрунтування нових підходів до формування системи винагород.

Заробітна плата (зокрема і як складова компенсаційного пакета) залишається однією з основних категорій в системі розподільних відносин. Разом з тим, частина компенсацій, що не належать до складу заробітної плати (насамперед це стосується виплат, що здійснюються з прибутку, доходів від участі в акціонерному капіталі, соціальних благ, нематеріальних винагород), поряд із заробітною платою на сьогодні відіграють важливу роль в теорії розподільних відносин, особливо враховуючи трансформаційні процеси в соціально-трудових відносинах. Наявність у структурі винагород подібних виплат і заохочень (винагород, що виходять за межі поняття «заробітна плата») характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудових відносин та підкреслює симетричність прав і позицій основних сторін цих відносин: найманого працівника та роботодавця.

Заробітна плата залишається важливою юридичною категорією, закріпленою нормативними документами на державному рівні, в колективних (генеральній, галузевих, регіональних) угодах, в нормативних актах підприємства. Терміни «компенсаційна політика», «система компенсацій» (в широкому розумінні), «компенсаційний пакет»<sup>16</sup> не знайшли законодавчого закріплення. Очевидно, що потреби в цьому поки що немає, оскільки більшість виплат і винагород, що не належать до заробітної плати, але входять до складу системи компенсацій (компенсаційного пакета), мають необов'язковий (добровільний) характер. Разом з тим, в локальних нормативних актах підприємства (колективному договорі, положенні про оплату праці (компенсаційний пакет), положенні про персонал, кадровій політиці тощо) поняття «компенсаційна політика», «компенсаційний пакет» мають застосовуватися з огляду на підвищення ролі виплат, винагород, благ соціального характеру, а також нематеріальних винагород в системі соціально-трудових відносин. Крім того, поняття «компенсаційний пакет» має знайти поширення в колективних угодах різних рівнів, насамперед, у галузевих.

З огляду на підвищення ролі соціальної складової компенсаційного пакета та нематеріальних винагород, треба також зазначити, що система компенсацій (компенсаційний пакет) виступає важливим елементом, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці<sup>17</sup>. Саме соціальні винагороди й блага, а також сприятливі умови праці та соціаль-

<sup>15</sup> Tropman J. E. The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System / J. E. Tropman. — San Francisco: Jossey-Bass, 2001. — P. 30.

<sup>16</sup> Крім компенсацій у традиційному (вужькому) їх розумінні.

<sup>17</sup> Хоча і не натомість заробітної плати, але поряд із нею.

но-психологічний клімат, можливості для професійного зростання та самореалізації працівників тощо, дедалі частіше починають відігравати важливу роль під час ухвалення працівниками рішення про надання переваги роботі в тій чи іншій організації й надалі узгодження власних кар'єрних планів з розвитком підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім того, підвищення ролі соціальних виплат і нематеріальних винагород спричиняє збільшення витрат на робочу силу, особливо це стосується кваліфікованих і компетентних працівників. А відтак, заробітну плату не можна розглядати як основну (переважно єдину) статтю витрат, які несе роботодавець у зв'язку з використанням послуг робочої сили (компетенції працівників, людського капіталу). Треба зазначити, що хоча нематеріальні винагороди мають нематеріальний характер для працівників, але з боку роботодавця більшість таких виплат вимагають певних витрат (приміром, поліпшення умов праці, організація навчання працівників та корпоративних заходів, що сприяють розвитку корпоративної культури тощо).

Треба також акцентувати увагу на тому, що витрати на робочу силу, які несе роботодавець, згідно з теорією людського капіталу, потрібно розглядати як інвестиції. Згідно з цією теорією мотивовані, компетентні працівники як носії людського капіталу є основою поліпшення економічних показників, джерелом забезпечення прибутковості бізнесу та збільшення національного доходу країни. Поняття «компенсаційний пакет» більшою мірою, аніж заробітна плата, віддзеркалює основні напрями інвестування роботодавцем коштів у людський капітал. З-поміж таких напрямів виокремимо:

- медичне страхування, безкоштовне харчування, оплату абонементів до груп здоров'я, путівок на лікування та відпочинок, що сприяють зміцненню здоров'я та підвищенню працездатності працівників;
- організацію перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, передплату на газети та журнали, що забезпечують професійне зростання працівників;
- компенсаційні виплати та добові, які виплачуються при переїзді на роботу до іншої місцевості, що сприяють посиленню мобільності працівників з метою поліпшення умов працевлаштування та можливостей для реалізації власного людського потенціалу та ін.

Різні складові компенсаційного пакета покликані також формувати й розвивати такі гуманітарні складові людського капіталу, як уміння налагоджувати ділові контакти, підтримувати особистісні стосунки, відповідальність, лояльність, корпоративність, ціннісні орієнтації людини тощо.

Зазначені виплати та винагороди, що характеризують різні напрями інвестування роботодавцем коштів у людський капітал, не є заробітною платою, оскільки не є «винагородою, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу», проте належать до системи компенсацій (компенсаційного пакета).

Компенсаційний пакет можна також розглядати як сукупність усіх зобов'язань роботодавця стосовно винагород (матеріальних і нематеріальних) працівників, які він бере на себе в системі соціально-трудових відносин.

**Висновки.** Розроблення та запровадження повноцінної компенсаційної політики характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудових відносин, за яких найманий працівник і роботодавець є рівноправними сторонами соціально-трудових відносин. При цьому найманий працівник розглядається не як елемент засобів виробництва, який зможе виконати певну роботу задля одержання грошової винагороди. Найманий працівник має власні права самостійно обирати роботодавця й місце роботи відповідно до своїх потреб, інтересів, можливостей, де він зможе одержати адекватний рівню розвитку своїх компетенцій повноцінний, збалансований за структурою та змістом компенсаційний пакет.

У теоретико-методологічному плані дослідження мають розвиватися в напрямі подальшого з'ясування природи поняття «компенсаційний пакет», «трудова доходи», співвідношення з такими поняттями, як «винагорода», «заробітна плата» та ін. У практичній площині дослідження мають бути спрямовані на визначення вимог щодо розробки компенсаційної політики відповідно до сучасних соціально-економічних умов, зокрема за умов поширення нестандартних (нетипових) форм зайнятості, а також на розробку рекомендацій щодо узгодження інтересів працівників і роботодавців щодо структури, розміру та порядку виплати різних складових компенсаційного пакета.