

Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування

С. ЦИМБАЛЮК,
кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

У статті визначено сутність, структуру компенсаційного пакета, співвідношення її зі структурою заробітної плати. Стаття містить основні вимоги щодо розроблення компенсаційного пакета.

В статье определены сущность, структура компенсационного пакета, соотношение ее со структурой заработной платы. Статья содержит основные требования к разработке компенсационного пакета.

The essence of compensation package, its structure and correlation with the salary structure have been determined in the article. The article contains the requirements to create of compensation package.

Ключові слова: компенсаційний пакет, заробітна плата, постійна частина компенсаційного пакета, змінна частина компенсаційного пакета, гарантії і компенсації, соціальний пакет, доходи від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства, виплати з прибутку, нематеріальні винагороди.

Постановка проблеми. Жоден роботодавець у ринкових умовах не може досягти поставлених цілей, пропонуючи працівникам лише плату за їхню працю, тобто виплати, пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності до підприємства й посилення мотивації, крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець має пропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), які безпосередньо не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань, пов'язаних з організацією заробітної плати, матеріальної мотивації, займалося чимало вітчизняних науковців: Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, А. Калина, Т. Кір'ян, А. Колот, Г. Куліков, В. Лагутін, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, І. Новак, В. Новіков та ін. Ці проблеми висвітлені також у працях учених країн СНД: Л. Абалкіна, Н. Волгіна, Н. Горелова, Ю. Кокіна, Р. Колосової, Г. Слезінгера, М. Сорокіної, Р. Яковлева та ін. Праці вчених містять пропозиції щодо удосконалення чинного механізму організації заробітної плати на основі посилення державного, договірної її регулювання, вибору адекватних соціально-економічним умовам систем заробітної плати, підвищення мотиваційного потенціалу тарифних умов оплати праці, удосконалення нормування праці тощо.

Разом з тим традиційні підходи до проектування різних складових заробітної плати застаріли, не відповідають потребам бізнесу, стратегічним цілям під-

приємств, не враховують їх специфіки. Крім того, сучасні відносини між працею та капіталом, між найманим працівником і роботодавцем у сфері оплати праці, матеріальної мотивації виходять за межі традиційних розподільчих відносин. У зв'язку з цим з'явилося поняття «компенсаційний пакет».

Окремі аспекти, що стосуються сутності компенсаційного пакета, його структури та соціальної складової, вимог щодо проектування, висвітлено у працях українських і російських учених і практиків: І. Алієва, А. Беляєва, Е. Ветлужських, Н. Горелова, І. Новак та інших.

Варто зазначити, що, по-перше, відсутня єдність думок учених і практиків щодо визначення цього поняття. По-друге, не розмежовуються поняття «компенсаційний пакет» та «компенсації» у традиційному їх розумінні. По-третє, не визначається співвідношення і відмінності понять «компенсаційний пакет» і «заробітна плата» — з одного боку, «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет» — з другого. По-четверте, автори зазвичай наводять спрощену структуру компенсаційного пакета, виокремлюючи постійну й змінну його частини та соціальні виплати і блага.

Метою роботи є визначення сутності, складових компенсаційного пакета, його місця в структурі заробітної плати та формулювання основних вимог щодо розроблення компенсаційного пакета на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Насамперед треба зазначити, що поняття «компенсаційний пакет» відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законо-

давством. До компенсацій (у традиційному розумінні) належать лише виплати, спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій та обов'язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або ж втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю. Прикладом таких компенсацій є оплата праці у разі виготовлення продукції, що виявилася браком, чи невиконання норм виробітку не з вини працівника, у разі виконання робіт різної кваліфікації або переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу, виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями, за зношування інструментів, які належать працівникові, під час використання їх у трудовій діяльності тощо. Працівникам компенсується також втрата частини заробітної плати у зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) шляхом проведення її індексації, а також у разі порушення роботодавцем термінів виплати зарплати.

Перелік виплат, що належать до компенсаційного пакета, на відміну від компенсацій, набагато ширший. Окремі науковці до такого пакета включають усі матеріальні виплати та винагороди. Зокрема американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх працівники отримують у процесі трудових відносин¹. Частина російських авторів поділяє ці погляди й компенсаційний пакет розглядає як сукупність матеріальних винагород разом з благами та привілеями².

Інші науковці до компенсаційного пакета, крім матеріальних, відносять нематеріальні винагороди. Зокрема російські вчені І. Алієв та Н. Горелов у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні винагороди. До останніх, на думку авторів, належать такі: підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, по-

кращення здоров'я, підвищення інтелектуального рівня та інше³.

У професійній літературі зустрічається підхід, згідно з яким компенсаційні виплати містять лише монетарні виплати, зокрема тарифну ставку/посадовий оклад, премії та бонуси, і довгострокові виплати (по опціонах та акціях)⁴. У такому разі погляд на компенсації також відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законодавством. Разом з тим цей погляд залишається звуженим, оскільки компенсаційні виплати тоді не містять ані доплат⁵ і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, ані соціальних виплат і благ, не кажучи про нематеріальні винагороди.

Окремі вчені компенсаційний пакет розглядають у вузькому значенні, здебільшого у традиційному, розуміючи під цим пакетом набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

В наукових працях та статтях, опублікованих у професійних виданнях, зустрічається також підхід, згідно з яким компенсації у традиційному розумінні формують поряд з іншими виплатами обов'язкового характеру «базовий соціальний пакет». В свою чергу компенсаційний пакет містить виплати, блага та заохочення, не передбачені чинним законодавством, що мають добровільний характер. Наприклад, І. Новак використовує таке поняття, як «компенсаційний соціальний пакет», виокремлює його разом з конкурентним соціальним пакетом у складі мотиваційного соціального пакета. Останній разом із базовим соціальним пакетом формує власне соціальний пакет⁶. Згідно з таким підходом, компенсаційний пакет є складовою соціального пакета, а це суперечить більшості підходів до розгляду сутності та структури компенсаційного пакета, відповідно до яких навпаки — у структурі компенсаційного пакета виділяється соціальна його складова.

Треба виокремити ще один підхід, за яким поняття «компенсаційний пакет» авторами взагалі не розглядається. Проте поряд із заробітною платою вони виокремлюють соціальний пакет, маючи на увазі соціальні виплати та блага, які роботодавець надає найманим працівникам понад заробітну плату⁷.

На нашу думку, компенсаційний пакет є сукупністю усіх (матеріальних і нематеріальних) виплат,

¹ Мілкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман / Пер. с англ. — М.: Вершина, 2005. — С. 25.

² Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособ. / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — С. 208.

³ Алієв І. М., Горелов Н. А. Политика доходов и заработной платы: учебник. / И. М. Алиев., Н. А. Горелов. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — С. 261.

⁴ Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 30.

⁵ Саме доплати спрямовані на компенсацію працівникові додаткових фізичних і розумових зусиль, пов'язаних з особливим характером роботи чи умовами праці, що відхиляються від нормальних і не враховані під час розроблення тарифних умов оплати праці.

⁶ Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці // І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 7.

⁷ Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М.: Дело и Сервис, 2009. — С. 140–149.

винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Структура і розмір пакета на підприємствах суттєво відрізняються залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. Структуру компенсаційного пакета зображено на рисунку.

Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат з прибутку та нематеріальних винагород і благ.

Чільне місце у компенсаційному пакеті і відповідно мотиваційному механізмі найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона виступає основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту членів їхніх родин. Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Державного комітету статистики України № 5 від 13.01.2004 р. (далі – Інструкція № 5), до заробітної плати належить основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) та посадових обов'язків. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Основна заробітна плата також може виплачуватись у вигляді гонорарів, відсоткових або комісійних виплат у разі, якщо вони в системі оплати праці розглядаються як основна складова заробітної плати. Тарифна ставка та посадовий оклад працівника визначаються тарифним розрядом, кваліфікаційною категорією, рангом посади чи грейдом. Гонорари штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших засобів масової інформації нараховуються за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди.

Основна заробітна плата залишається постійною впродовж тривалого проміжку часу і безпосередньо не залежить від поточних результатів роботи працівника, крім відсоткових і комісійних нарахувань. У зв'язку з цим основна заробітна плата складає постійну частину компенсаційного пакета.

Відсоткові або комісійні нарахування залежать від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг). Такі виплати належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Додаткова заробітна плата включає доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), премії та винагороди, що мають систематичний ха-

рактер, відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, та інші виплати.

Надбавки та доплати до тарифної ставки та посадового окладу використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників і компенсації за умови праці, які відхиляються від нормальних. Надбавки та доплати визначаються у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки), деякі з них можуть встановлюватися в абсолютному розмірі. Окремі надбавки і доплати мають відносно постійний характер (виплачуються впродовж тривалого періоду часу) й належать до постійної частини компенсаційного пакета. Інші надбавки і доплати мають одноразовий, тимчасовий або періодичний характер. Нерегулярність виплати таких надбавок і доплат зумовлює віднесення їх до змінної частини компенсаційного пакета.

Премія – основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їхньої трудової діяльності та підприємства загалом за показниками та умовами оцінки цих результатів. Розмір премії диференціюється залежно від колективних та індивідуальних результатів праці, а також фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Премії та винагороди, що мають систематичний характер, виплачуються щомісяця чи щокварталу. Незважаючи на систематичний характер цих виплат, вони мають необов'язковий характер (що зумовлено їх залежністю від рівня виконання показників преміювання) й належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), як і ті, що є основною заробітною платою, залежать від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг). Такі виплати теж належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Додаткова заробітна плата також містить гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством. Ці виплати є обов'язковими. У разі, якщо роботодавець їх не виплачує найманим працівникам, він порушує чинне законодавство. За порушення трудового законодавства передбачена адміністративна та кримінальна відповідальність. З-поміж гарантійних і компенсаційних виплат треба взяти до уваги такі:

- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- компенсація втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати;
- витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного,

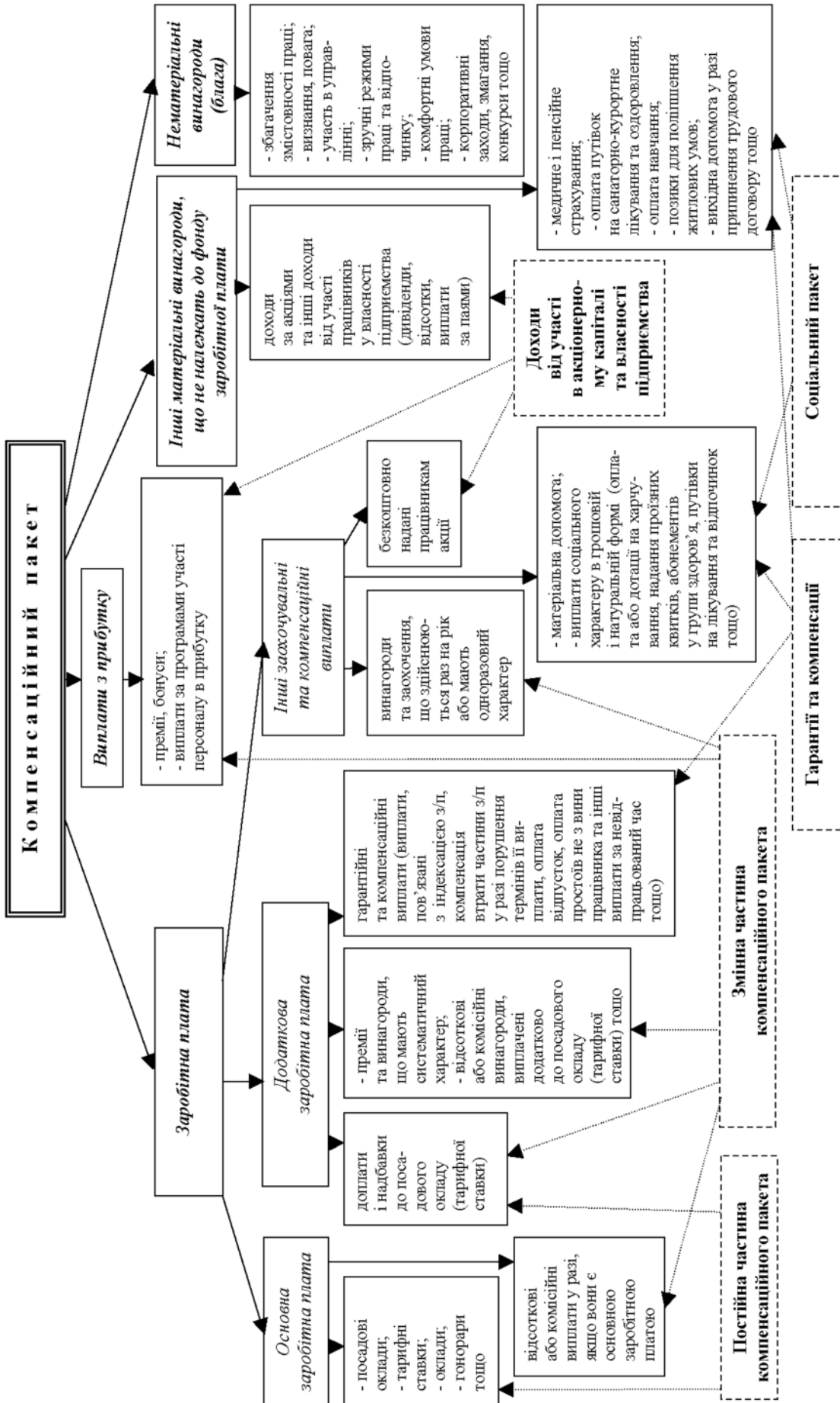


Рис. Структура компенсаційного пакета

морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту;

➤ оплата за невідпрацьований час (оплата, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей; оплата працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків у разі, якщо вони виконуються в робочий час; оплата, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні; оплата простоїв не з вини працівника тощо) та ін.

Гарантії і компенсації є важливою складовою компенсаційного пакета. Гарантії забезпечують реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудо-вих відносин. Компенсаційні виплати (у традиційному розумінні) спрямовані на відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових функцій.

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, що належать до заробітної плати, містять:

➤ винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер (винагороди/премії за підсумками роботи за рік; щорічні винагороди за вислугу років; премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, засвоєння та впровадження нової техніки і технології тощо);

➤ матеріальну допомогу, що має систематичний характер, надану всім або більшості працівників;

➤ виплати соціального характеру (оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо);

➤ безкоштовно надані працівникам акції.

Одноразові премії та винагороди аналогічно преміям, що мають систематичний характер, є необов'язковими виплатами й належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Важливе місце в структурі компенсаційного пакета посідає соціальний пакет. Частина виплат і заохочень, які формують соціальний пакет, належить до фонду заробітної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом), оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинку та екскурсії, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали тощо.

Перелічені виплати та заохочення, на відміну від гарантійних і компенсаційних виплат, що належать до додаткової заробітної плати, не передбачені чинним законодавством або провадяться понад встановлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та за-

значені виплати соціального характеру теж належать до гарантій та компенсацій, проте добровільного характеру. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою.

Крім названих виплат, соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати: медичне і пенсійне страхування; оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за рахунок коштів фонду державного соціального страхування; оплата навчання; позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов; оплата послуг з лікування працівників; матеріальна допомога разового характеру; вихідна допомога у разі припинення трудового договору тощо.

Інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, містять також доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства: дивіденди, відсотки, виплати за паями. Зазначені доходи разом з безкоштовно наданими працівникам акціями складають доходи від участі працівників в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Важливою мотиваційною складовою компенсаційного пакета є такі виплати з прибутку, як премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку. Через необов'язковий і нерегулярний характер таких виплат вони належать до змінної частини компенсаційного пакета. За своїм економічним змістом такі виплати можна вважати аналогічними підприємницькому доходу. У зв'язку з цим виплати з прибутку можна також розглядати як доходи від участі у власності підприємства.

Таким чином, за регулярністю, характером і призначенням виплат матеріальна складова компенсаційного пакета може бути подана у вигляді постійної, змінної частини, гарантій та компенсацій, соціального пакета, доходів від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Треба також взяти до уваги, що частина виплат, причому це стосується усіх складових компенсаційного пакета, крім основної заробітної плати, має обов'язковий характер, частина — добровільний і здійснюється за ініціативою роботодавця.

Поряд з матеріальними компенсаційний пакет уміщує нематеріальні винагороди (блага). До нематеріальної складової компенсаційного пакета належать збагачення змістовності праці; визнання, повага; комфортні умови праці; участь в управлінні; зручні режими праці та відпочинку, корпоративні заходи, змагання і конкурси; програми інформування про діяльність підприємства та ін.

Процес проектування компенсаційного пакета має бути пов'язаний зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоратив-

ною культурою підприємства тощо. Компенсаційна політика впливає на процеси добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, атестації, навчання персоналу, планування кар'єри, оперативного управління та контролю за діяльністю підлеглих та ін. Перш ніж розробляти чи вносити зміни до компенсаційного пакета треба проводити попередню роботу щодо діагностики (моніторингу) доцільності запровадження певних виплат, особливо добровільного, необов'язкового характеру.

Розроблення компенсаційного пакета є одним з найважливіших, стратегічних завдань в управлінні підприємством. Треба взяти до уваги вимоги, яких має дотримуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета. Механізм виплати винагороди має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівника на отримання необхідних результатів, спрямовувати трудову поведінку на досягнення стратегічних цілей і завдань.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди усім працівникам, формувати в них відчуття справедливості. Винагорода має залежати від складності праці, відповідальності, цінності посади/роботи на підприємстві, індивідуальних і колективних результатів праці, компетенцій працівників, стажу їхньої роботи на підприємстві, трудової активності та інших важливих чинників. Абсолютно неприйнятна практика дискримінації певних категорій працівників: жінок, працівників без досвіду роботи, зокрема випускників навчальних закладів, представників старших вікових груп чи працівників з обмеженими фізичними можливостями.

Неприпустимим є позбавлення лише певних категорій чи професійних груп працівників окремих виплат чи зниження їх розміру в умовах економічної кризи чи в періоди спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства.

Індивідуалізований підхід до формування компенсаційного пакета може застосовуватися лише у виняткових випадках. Відхилення від загальних правил, що діють на підприємстві, стосовно розміру окремих виплат та структури компенсаційного пакета можуть бути лише щодо цінних, рідкісних на ринку праці представників певних професійних груп, фахівців, що володіють виключними компетенціями, які вкрай важливі для забезпечення життєдіяльності підприємства та розвитку бізнесу. Такі відхилення можуть лише покращувати умови оплати праці порівняно з визначеними колективним договором та іншими внутрішніми корпоративними документами.

Під час проектування різних складових компенсаційного пакета потрібно також враховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Треба пам'ятати, що потреби й інтереси індивідуальні, залежать від віку, досвіду, рівня кваліфікації, компетентності працівників, структури їхнього особистого доходу та доходів інших членів родини. У зв'язку з цим потрібно не лише гарантувати єдині правила нарахування та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість, диференціацію виплати певних складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих працівників.

Компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета треба орієнтуватися не лише на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники і насамперед на розмір заробітної плати та перелік виплат і заохочень, що їх пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди з ринковими значеннями, насамперед її заниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою оплати праці, високої плинності персоналу, неуккомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників.

У разі, якщо підприємство не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати інші винагороди, зокрема і нематеріальні, які можуть бути не менш привабливими для більшості працівників. Керівникам потрібно використовувати методи мотивації, спрямовані на задоволення потреб безпеки та захищеності, належності та причетності, поваги та самоствердження. До таких методів належать гарантія стабільності зайнятості, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери взаємодопомоги, розвиток командної роботи, повага та визнання результатів роботи кожного члена команди, залучення до процесів ухвалення рішень, спільного обговорення стратегії розвитку підприємства, організація навчання на робочому місці з метою підвищення професійної компетентності працівників тощо.

Компенсаційна політика має сприяти розвитку корпоративної культури підприємства. У разі, якщо на підприємстві, приміром, цінується корпоративність, командний дух, то до компенсаційного пакета треба включати винагороди за результати, досягнення яких сприятиме розвитку командної роботи. До таких винагород належать колективні форми оплати праці, зокрема преміювання за результатами роботи підприємства та підрозділу, виплати за програмами участі персоналу в прибутку, участь у тренінгах тощо.

Під час розроблення компенсаційної політики слід враховувати вимоги трудового законодавства. Порушення законодавства робить політику оплати праці непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на конкурентоспроможності компенсаційної політики та бренді роботодавця. Це врешті спричиняє звільнення працівників та не дозволяє залучити компетентних кандидатів на вакантні посади.

Жодні нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників. З одного боку власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами (стаття 97 КЗпП України). З іншого — такі нововведення знижуватимуть лояльність та мотивацію працівників.

В умовах спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства витрати на компенсаційні пакети знижуватимуться за рахунок зменшення змінної частини, зокрема преміальних виплат, що безпосередньо залежать від результатів праці. У гіршому випадку зменшити витрати можна за рахунок скорочення необов'язкових виплат і винагород (не передбачених законодавством). При цьому треба взяти до уваги такі положення.

Відповідно до статті 103 КЗпП України про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення власник або вповноважений ним орган повинен повідомити працівників не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни. Ці питання слід обговорити на зборах членів трудового колективу, керівництво має пояснити ситуацію, що склалася на підприємстві, необхідність зменшення виплат та винагород, яку економію в результаті цього може отримати підприємство, і на що будуть витрачені зекономлені кошти. У разі погодження цих питань з трудовим колективом мають бути внесені відповідні зміни до колективного договору та інших корпоративних документів.

Компенсаційна політика не повинна підривати економічної спроможності підприємства та його конкурентоспроможності. Перш ніж запроваджувати на підприємстві певні виплати чи винагороди керівництво має зробити ретельні розрахунки, обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх запровадження. Це стосується необов'язкових, не передбачених законодавством виплат і винагород. Зміни в компенсаційній політиці, зумовлені змінами в законодавстві, умовах колективних угод різних рівнів, обов'язкові; неврахування їх є порушенням законодавства. Запровадження чи збільшення розміру певних виплат (добровільного характеру) та їх скасу-

вання спричинить невдоволення працівників компенсаційним пакетом, що негативно позначиться на мотивації працівників.

Процедура формування компенсаційного пакета залежить від категорії персоналу. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності і технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій персоналу. Приміром, основна заробітна плата (тарифна ставка) робітників встановлюється на підставі традиційних тарифікаційних процедур, використання яких у більшості випадків найбільш доцільне та ефективне для цієї категорії персоналу. У зв'язку з цим процедура аналізу та опису робіт, що їх виконують робітники, втрачає свою актуальність.

Що стосується керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, то у багатьох випадках традиційні тарифікаційні процедури неприйнятні. Вони не дають змоги врахувати специфіку роботи працівників, що обіймають відповідні посади. Тарифікаційні процедури неефективні в інноваційних сферах діяльності, у представництвах транснаціональних компаній тощо. У такому разі механізм визначення основної заробітної плати має передбачати процедуру грейдування. Використання грейдового підходу вимагає проведення ретельного аналізу робіт, розроблення описів робіт, на підставі яких оцінюють посади і формують грейди. У зв'язку з цим аналіз та опис робіт посідає важливе місце у процесі проектування компенсаційного пакета.

Під час проектування компенсаційного пакета керівників вищої ланки управління, на відміну від інших категорій персоналу, особлива увага приділяється розробленню програм участі в акціонерному капіталі та власності підприємства з метою заохочення цієї категорії працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу, формування лояльності до підприємства та їх закріплення.

Важливе питання, яке потрібно з'ясувати: наскільки часто мають вноситися зміни в компенсаційну політику підприємства. Зміни, як вже нами зазначалося, не мають погіршувати матеріального стану працівників. Зменшення переліку виплат та/або їх розміру може здійснюватися лише у виняткових випадках з дотриманням вимог чинного законодавства щодо процедури їх запровадження. Зміни мають бути належним чином обґрунтовані та доведені до працівників.

Основні положення компенсаційної політики на підприємстві можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору. Зміни до компенсаційного пакета також необхідно вносити у разі змін у законодавстві (збільшення розміру мінімальної заробітної плати,

інших норм і гарантій у галузі оплати праці) та положень колективних (генеральної, галузевої чи регіональної) угод.

Підприємство має реагувати й на зміни, що відбуваються на ринку праці. Для цього необхідно відстежувати розміри посадових окладів, тарифних ставок, перелік виплат і винагород, які пропонують конкуренти працівникам різних категорій і професійних груп. На ринку праці може зростати попит на фахівців у певній галузі, що зумовлюватиме їх дефіцит і вимагатиме підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета, що пропонує підприємство таким фахівцям.

Коригування компенсаційної політики має відбуватися у разі переходу підприємства на новий етап життєвого циклу, зміни стратегії розвитку підприємства, реорганізації та реструктуризації підприємства, зміни структури та чисельності персоналу, необхідності оптимізації витрат на оплату праці, зміни потреб, інтересів і очікування працівників, зниження їхньої мотивації, зростання невдоволеності працівників компенсаційним пакетом, політикою мотивації персоналу тощо.

Будь-які зміни в компенсаційній політиці підприємства можуть викликати певну настороженість і недовіру в працівників. Тому запровадження змін має супроводжуватися формуванням у працівників довіри до нововведень. План заходів щодо запровадження нововведень має передбачати інформування працівників про особливості застосування нових видів матеріальної винагороди. Інформування працівників має включати викладення основних положень компенсаційної політики в письмовій формі, проведення бесід і консультацій з працівниками, організацію спеціальних навчальних програм, які моделюють різні ситуації, пов'язані з новою компенсаційною політикою.

Керівництво підприємства має здійснювати також моніторинг ефективності нової компенсаційної політики. Крім оцінювання результатів праці, треба періодично вивчати ступінь задоволення працівників компенсаційним пакетом. З цією метою можна проводити анкетування й опитування. За результатами моніторингу потрібно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови і порядок виплати окремих видів винагороди тощо.

Висновки. Для формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, посилення лояльності та мотивації працівників до підприємства, крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець має запропонувати виплати та заохочення соціального характеру, які формують компенсаційний пакет. Для розроблення конкурентного компенсаційного пакета роботодавці та керівники мають дотримуватися основних вимог щодо його наповнення та проектування.

В теоретико-методологічному плані дослідження мають розвиватися в напрямі подальшого з'ясування природи понять «компенсаційний пакет» та «соціальний пакет», причин їх виникнення та поширення на практиці, співвідношення з такими поняттями, як «винагорода», «доходи», «трудові доходи», «заробітна плата» та ін.

В практичному плані подальші дослідження мають бути спрямовані на конкретизацію вимог та розроблення основних положень щодо проектування окремих складових компенсаційного пакета відповідно до сучасних соціально-економічних умов, вироблення рекомендацій для узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців щодо структури компенсаційного пакета, розміру та порядку виплати окремих його складових тощо.

Передплачуйте, читайте науково-економічний та суспільно-політичний журнал

Часопис розрахований на тих, хто цікавиться проблемами праці, соціально-трудова відносин, ринкових перетворень тощо.

Періодичність виходу — 8 номерів на рік.

Повідомляємо, що оформити передплату можна в будь-якому поштовому відділенні або пункті передплати

Україна:
Аспекти праці
Індекс — 74541

Вартість передплати на журнал «Україна: аспекти праці» на 2011 р.:
на рік — 80 грн 76 коп.
на півроку — 40 грн 38 коп.
на квартал — 20 грн 19 коп.