

Розділ 4

КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ТА ТРУДОВІ ДОХОДИ ПЕРСОНАЛУ

- 4.1. Компенсаційна модель винагороди за працю: сутність і причини поширення на практиці.
- 4.2. Структура компенсаційного пакета.
- 4.3. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів.
- 4.4. Диференціація трудових доходів.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ поняття «компенсаційний пакет»;
- ✓ структуру компенсаційного пакета;
- ✓ сутність трудових доходів як економічної категорії;
- ✓ структуру сукупних доходів працівників;
- ✓ особливості мотивації різних категорій осіб: підприємців, найманих працівників, зокрема працівників-сумісників, осіб, які виконують роботу за цивільно-правовими договорами;
- ✓ чинники, що впливають на диференціацію трудових доходів;
- ✓ методичні аспекти оцінювання диференціації трудових доходів у організації;

уміти

- ✓ визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета;
- ✓ давати характеристику чинникам, які впливають на рівень задоволення працівників матеріальною винагородою;
- ✓ аналізувати структуру сукупних доходів працівників і визначати її вплив на мотивацію працівників;
- ✓ оцінювати та аналізувати ступінь диференціації трудових доходів на підприємстві;
- ✓ розробляти рекомендації щодо посилення матеріальної мотивації трудової діяльності різних категорій осіб, зокрема найманих працівників.

4.1. КОМПЕНСАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВИНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ: СУТНІСТЬ І ПРИЧИНИ ПОШИРЕННЯ НА ПРАКТИЦІ

Неодмінним атрибутом розвитку суспільства є постійна зміна суспільних формацій. Науковці по-різному називають сучасний етап розвитку суспільства та економіки: постіндустріальне суспільство, інформаційне суспільство, постекономічне суспільство, суспільство постмодерну, інноваційна економіка, економіка знань

та ін. В основі всіх концепцій сучасного етапу розвитку суспільства та економіки лежить домінування ролі людського капіталу в створенні конкурентних переваг, національного багатства, економічного зростання та суспільного розвитку. Інноваційні продукти, наукові розробки, сучасні інформаційні технології, креативні методи та підходи є виключно результатом розвитку, накопичення та використання людського капіталу й насамперед інтелектуальної його складової.

Під впливом структурних зрушень у суспільстві та економіці докорінно змінюються характер і зміст праці.

До сучасних трендів, притаманних інституту праці та соціально-трудова відносин на сучасному етапі розвитку суспільства, належать такі:

- зростання інноваційної компоненти трудової діяльності внаслідок домінування ролі інноваційних технологій та наукоємності виробництва в створенні конкурентних переваг та економічному зростанні;
- інтелектуалізація праці, збільшення частки працівників, зайнятих розумовою та творчою працею, що впливає на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу, підвищує вимоги до рівня підготовки працівника;
- автоматизація та комп'ютеризація праці, зростання віртуальної компоненти праці в результаті швидкого розвитку інформаційних технологій та віртуалізації ринків, зокрема ринку праці;
- збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій;
- підвищення попиту на «універсальних» працівників — працівників, які володіють знаннями, уміннями, навичками для вирішення комплексних завдань, проблем, що стосуються різних функціональних напрямів і сфер діяльності;
- неможливість жорсткої регламентації не лише процесу праці, а й робочого часу;
- розширення простору для ініціативної й творчої праці;
- складність здійснення контролю за процесом праці, а відтак підвищення самостійності праці, посилення особистої відповідальності працівника за результати праці;
- часто результати праці не підлягають кількісному виміру й у більшості випадків відпадає потреба в стимулюванні кількісних показників;
- зміщення акцентів в управлінні з управління людськими ресурсами (персоналом) на управління талантами;
- побудова взаємовідносин між керівниками та підлеглими на рівноправних, партнерських засадах тощо.

За цих умов відбувається становлення працівника нового (інноваційного, постіндустріального) типу. Працівникові цього типу притаманні такі характеристики: висока мобільність, гнучкість та адаптованість; висока здатність до саморозвитку та навчання; значний рівень володіння інформаційними технологіями, а відтак і високий рівень поінформованості; підвищення вимог щодо винагороди за працю тощо. Очевидно, що класичні (традиційні) системи оплати праці (посадовий оклад/тарифна ставка та премії за поточні результати) не мотивуватимуть працівника інноваційного типу, а отже, не приваблюватимуть під час пошуку роботи та переговорів з роботодавцем.

В умовах підвищення на ринку праці конкурентної боротьби за компетентних, талановитих працівників, працівників, які є носіями інтелектуального капіталу, роботодавці змушені підвищувати якість їхнього трудового життя, створювати гідні умови праці, розробляти комплексні компенсаційні системи.

Останні не обмежуються лише грошовими виплатами, а включають широкий спектр винагород, заохочень і благ відповідно до домінантних потреб і мотивів працівників, кон'юнктури ринку праці.

Крім того, 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. Значного поширення набувають виплати з прибутку у формі премій, бонусів, виплати за системами участі в прибутку, які формують відчуття причетності працівників до справ підприємства, а відтак і лояльності до роботодавця. З розвитком соціально-трудових відносин частка таких виплат і винагород у структурі сукупних доходів найманих працівників постійно зростає.

Слід також зазначити, що з розвитком соціально-трудових відносин, підвищенням якості робочої сили, компетентності працівників, їхньої мобільності важливого значення набувають нематеріальні вигоди: можливість самореалізуватися, виконувати творчі завдання та роботи; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання, відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства; сприятливий соціально-психологічний клімат; причетність до справ підприємства (залучення до вироблення стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень; отримання 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 бранда роботодавця, а відтак і винагорода найманого працівника не може обмежуватися матеріальними виплатами та заохоченнями.

У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття *компенсаційний пакет*, яке відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

Термін *компенсація* походить від латинського *compensation*. Поширення терміну *compensation* набуло в 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.* корекція¹.

Згідно з тлумачним словником української мови компенсація — відшкодування, зрівноважування, винагорода за що-небудь, а також сума, яку сплачують як відшкодування, винагороду; покриття витрат, утрат².

Виходячи з визначень, наведених у словниках, можна зробити висновок, що поняття *компенсація* вживається в значенні не лише *відшкодування*, а й *винагорода*. Незважаючи на це, у 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 цієї дефі-

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

² 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> (дата звернення: 01.12.2013).

ніції. Поширеність саме такого підходу серед вітчизняних науковців і дослідників на-самперед зумовлена використанням терміну *компенсація* в значенні *відшкодування* в трудовому законодавстві, зокрема й в КЗпП України.

До *компенсацій* (у традиційному, вузькому розумінні) належать 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.

У чинному КЗпП України термін *компенсація* застосовується 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 виробітку не з вини працівника (ст. 111);

— оплата праці в разі вироблення продукції, що виявилася браком не з вини працівника (ст. 112);

— оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації (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 в 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 частини заробітної плати в зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів і послуг) проведенням її індексації, а також у разі порушення роботодавцем термінів її виплати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5, містять, крім інших винагород, компенсаційні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або провадяться понад установлені вказаними актами норми.

Зазначимо, що частина компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, не належить до фонду оплати праці:

— виплати під час переїзду на роботу до іншої місцевості (ст. 120);

— виплати в зв'язку зі службовими відрядженнями (ст. 121);

— виплати за зношення інструментів, які належать працівникові, під час використання їх у трудовій діяльності (ст. 125) тощо.

Наведений перелік компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, підтверджує зроблені нами зауваження. Навіть за такого підходу до розгляду компенсацій (як виплат, установлених для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових чи інших обов'язків), їх (компенсацій) не можна розглядати у вузькому значенні, оскільки до витрат, пов'язаних з виконанням обов'язків, належать витрати часу, фізичні, розумові, психічні зусилля тощо. Отже, винагороди, що компенсують витрачені зусилля, виходять за межі традиційного розуміння компенсацій.

Термін «компенсація» в сфері соціально-трудових відносин необхідно розглядати:

— *по-перше*, як певну виплату, винагороду, заохочення, благо тощо, яку надає роботодавець (керівник) найманому працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці;

— *по-друге*, як процес надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень тощо найманому працівникові відповідно до норм чинного законодавства, зокрема й державних гарантій, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Щодо першого значення поняття *компенсація* (як певна виплата, винагорода, заохочення, благо тощо), то воно відрізняється від поняття *заробітна плата*. Перелік складників заробітної плати чітко визначений законодавством (дод. А). *Компенсацією в широкому розумінні* цього слова можуть бути не лише складники, що входять до заробітної плати, а й виплати, винагороди, блага, заохочення (зокрема нематеріального характеру), які не належать до заробітної 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 учених трактується поняття *заробітна плата*. Прикладом таких компенсацій можуть бути: виплати з прибутку за відповідними програмами, медичне й пенсійне страхування, оплата навчання, оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення тощо. Перелічені компенсації аж ніяк не можна назвати заробітною платою.

Компенсацію можна також розглядати (у *другому значенні*) як процес надання роботодавцем (керівником) певних виплат, винагород, благ, заохочень тощо 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. Ураховуючи 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.

4.2. СТРУКТУРА КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

Запровадження компенсаційної моделі винагороди за працю передбачає визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам.

Аналіз наукових підходів до формування набору компенсацій показав відсутність єдності у поглядах учених щодо переліку компенсацій, які отримує найманий працівник на конкретному підприємстві.

Окремі науковці до пакета компенсацій включають лише грошові винагороди. Прибічниками цього підходу є С. Рогерс і С. Макотті, які розглядають компенсації як грошові виплати, що здійснює роботодавець працівникові за надані послуги, зокрема, витрачені час, зусилля¹.

Згідно з поглядами деяких науковців до компенсацій належать усі матеріальні виплати та винагороди, які надає роботодавець найманим працівникам. Так, американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники отримують у процесі трудових відносин².

Деякі російські автори поділяють ці погляди й розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом з благами та привілеями³.

Інші науковці до компенсаційного пакета, крім матеріальних, відносять нематеріальні винагороди. Прибічником такого підходу є Дж. Тропмен. У структурі сукупної компенсації вчений виокремлює десять елементів:

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

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);

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

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, і підвищення рангу;

PI — моральна винагорода, емоційне задоволення від самої роботи та оточення (людей);

QL — якість життя, можливість отримати інші важливі переваги (розташування роботи поблизу дому, гнучкий графік, робота вдома для догляду за дитиною тощо);

X — будь-яка інша унікальна перевага, яку працівник хоче мати на робочому місці⁴.

Російські вчені І. Алієв і Н. Горелов у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, і некомпенсаційні, тобто нематеріальні, винагороди. Зокрема до останніх автори відносять підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами

¹ Rogers S. Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional / S. Rogers, S. Marcotte. — WorldatWork Press, 2010. — P. 6.

² Мілкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Мілкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 25.

³ Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — С. 208.

⁴ Tropman J. E. The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System / J. E. Tropman. — San Francisco : Jossey-Bass, 2001. — P. 30.

по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, поліпшення здоров'я, підвищення інтелектуального рівня та ін.¹

Окремі вчені компенсацийний пакет розглядають у вузькому значенні, здебільшого в традиційному, розуміючи під цим пакетом набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством².

Саме комплексний підхід до формування системи компенсацій, збалансування матеріальних і нематеріальних чинників у структурі компенсаційного пакета відповідає сучасним трендам, що спостерігаються в практиці економічної діяльності та системі соціально-трудова відносин.

Отже, **компенсаційний пакет** — це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Під час конструювання компенсаційного пакета потрібно виходити з наведених нижче методологічних положень.

По-перше, компенсаційний пакет (поряд із сукупною винагородою) є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин.

По-друге, компенсаційний пакет *уміщує всі* [матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні] компенсації, які роботодавець надає найманим працівникам.

По-третьє, заробітну плату, зокрема всі виплати, винагороди та заохочення, що входять до неї (дод. А), потрібно розглядати як одну зі складових компенсаційного пакета, що дає змогу імплементувати здобутки західного компенсаційного менеджменту у вітчизняну практику розподільних відносин.

По-четверте, компенсаційні пакети, що надають роботодавці найманим працівникам, за структурою та змістом можуть суттєво відрізнитися. До чинників, які впливають на структуру, наповнення компенсаційного пакета та розмір окремих виплат і винагород, що його формують, належать:

- стратегія розвитку та фінансові можливості підприємства;
- специфіка професії/посади (цінність, складність функцій та обов'язків, наявність інноваційної компоненти, вплив на результативність роботи підприємства тощо);
- кон'юнктура ринку праці;
- норми трудового законодавства;
- розвиток інститутів соціального партнерства;
- рівень компетентності найманих працівників;
- потреби та інтереси найманих працівників;
- особливості корпоративної культури підприємства;

¹ Алиев И. М. Политика доходов и заработной платы : учеб. / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — С. 261.

² Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М. : Норма, 2007. — С. 297; Экономика персонала / [Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик и др.] — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 696.

— компенсаційна політика підприємств-конкурентів і підприємств інших видів економічної діяльності тощо.

По-п'яте, до компенсаційного пакета належать виплати та винагороди, які здійснюють роботодавці з доходів підприємства (незалежно від їх джерел і належності виплат і винагород до фонду оплати праці). Виплати та винагороди, що формують компенсаційний пакет, є витратами для роботодавця. У зв'язку з цим до компенсаційного пакета не належать допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування: з тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів, при народженні дитини, по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, на поховання та ін.

По-шосте, поняття *компенсаційний пакет* використовується в сфері соціально-трудоових відносин і характеризує виплати, заохочення та блага, що надають роботодавці найманим працівникам. Інші доходи, які можуть одержувати наймані працівники, не входять до структури компенсаційного пакета.

Характеристики, що визначають конструкцію компенсаційного пакета:

1) наповнення компенсаційного пакета — сукупність (набір) виплат, винагород, заохочень і благ, що його формують;

2) розмір виплат і винагород, що входять до компенсаційного пакета;

3) структура компенсаційного пакета — співвідношення різних виплат і винагород.

За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим і розширеним.

Базовий компенсаційний пакет містить виплати та винагороди обов'язкового характеру — ті, які роботодавець зобов'язаний включити до компенсаційного пакета. Невключення роботодавцем таких виплат і винагород до компенсаційного пакета розцінюється як порушення трудового законодавства, за що роботодавець може нести відповідальність.

Базовий пакет містить такі виплати та винагороди:

— основна заробітна плата: посадовий оклад, тарифна ставка, оклад тощо;

— доплати до основної заробітної плати обов'язкового характеру: за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, роботу в нічний час, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо;

— виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

— компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати;

— оплата щорічних відпусток, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання відпусток;

— оплата простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо.

Розширений компенсаційний пакет, крім виплат і винагород обов'язкового характеру, включає виплати й винагороди добровільного (необов'язкового, факкультативного) характеру.

Конструкцію розширеного компенсаційного пакета наведено на рис. 4.1.

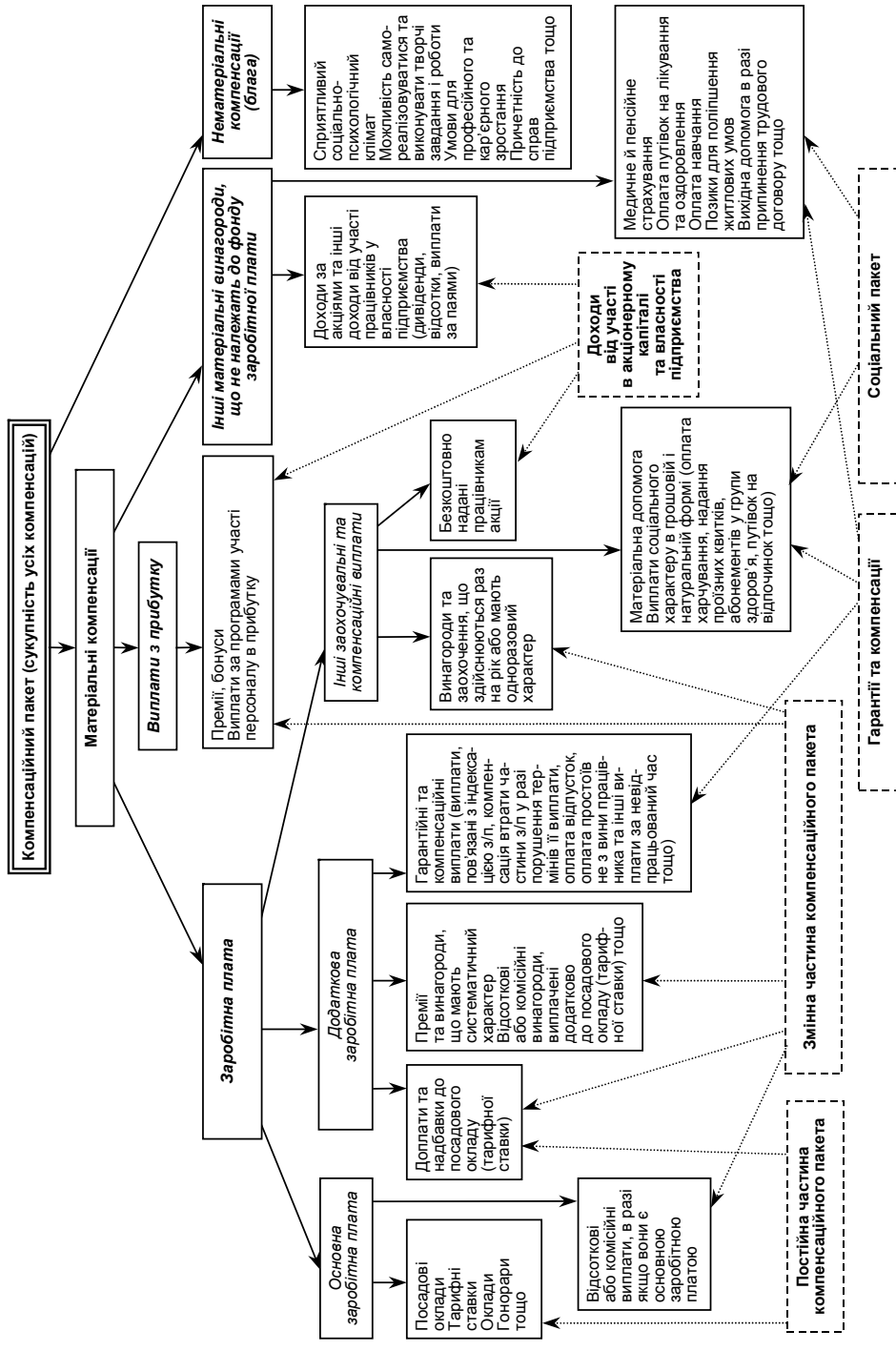


Рис. 4.1. Конструкція розширеного компенсаційного пакета

Залежно від *наявності очевидної матеріальної вигоди для найманого працівника компенсації* можна поділити на дві групи:

- матеріальні компенсації;
- нематеріальні компенсації (винагороди, блага).

Залежно від *джерел виплати та призначення складових матеріальні компенсації* формують:

- заробітна плата;
- виплати з прибутку;
- інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати.

Чільне місце в компенсаційному пакеті і, відповідно, мотиваційному механізмі найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є головним джерелом доходів й основою матеріального добробуту членів їхніх родин.

Для з'ясування сутності заробітної плати необхідно взяти до уваги таке:

- по-перше, заробітна плата формується на межі відносин сфери виробництва та відносин обміну робочою силою;
- по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;
- по-третє, заробітна плата є одночасно і макро-, і мікроекономічною категорією;
- по-четверте, заробітна плата — це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються в сфері виробництва, і формуються вони здебільшого в межах конкретного підприємства.

Сутність заробітної плати слід розглядати принаймні з п'яти позицій:

- 1) заробітна плата — це економічна категорія, що відбиває відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);
 - 2) заробітна плата — це винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник (або вповноважений ним орган) сплачує працівникові за виконану ним роботу;
 - 3) у сучасному товарному виробництві, яке ґрунтується на найманій робочій силі, заробітна плата — це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найманий працівник продає свою робочу силу;
 - 4) для найманого працівника заробітна плата — це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці й який має забезпечити необхідне відтворення робочої сили;
 - 5) для підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що входять до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.
- Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати, зокрема ринковий механізм, державне й договірне регулювання та системи оплати праці, а також механізм реалізації функцій заробітної плати викладено в підручнику «Економіка праці та соціально-трудова відносини»¹.

Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до *заробітної плати* належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати (дод. А).

¹ Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — С. 508—535, 562—567.

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) і 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, коли 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.

У разі використання почасової форми оплати праці основна заробітна плата залишається постійною впродовж тривалого проміжку часу й безпосередньо не залежить від поточних результатів роботи працівника, крім відсоткових і комісійних нарахувань. У зв'язку з цим основна заробітна плата становить **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 характер, відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), гарантійні та 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), окремі з них можуть устанавлюватися в абсолютному розмірі. Окремі надбавки й доплати мають відносно постійний характер (виплачуються впродовж тривалого періоду часу) і належать до постійної частини компенсаційного пакета. Інші надбавки й 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 оцінки цих результатів. Розмір премії диференціюється залежно від колективних та індивідуальних результатів праці, а також фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Премії та винагороди, що мають систематичний характер, виплачуються щомісяця чи щокварталу. Незважаючи на систематичність їх виплати, вони мають не обов'язковий характер (що зумовлено їх залежністю від рівня виконання показників преміювання) і належать до змінної частини компенсаційного пакета.

Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), як і ті, що розглядаються як основна складова заробіт-

ної плати, 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. Якщо роботодавець їх не здійснює найманим працівникам, він порушує чинне законодавство. За порушення трудового законодавства передбачено адміністративну та кримінальну відповідальність. Серед гарантійних і компенсаційних виплат слід назвати такі:

- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати;
- витрати, пов'язані з наданням безоплатного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту;
- оплата за невідпрацьований час та ін.

Оплата за невідпрацьований час містить:

- оплату, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної і додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей;
- оплату додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору;
- оплату додаткових відпусток у зв'язку з навчанням і творчих відпусток;
- суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;
- оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;
- оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку, що надаються після кожного дня здавання крові;
- оплату, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду, за основним місцем роботи за час перебування в медичному закладі на обстеженні;
- оплату простоїв не з вини працівника та ін.

Гарантії та компенсації є важливою складовою компенсаційного пакета. Гарантії забезпечують реалізацію прав працівників у сфері соціально-трудоких відносин. Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових функцій.

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

- винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер;
- 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.

До одноразових премій і винагород належать:

- винагороди (премії) за підсумками роботи за рік;
- щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);
- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки й технології;
- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
- премії за введення в дію в чітко встановлені терміни чи достроково виробничих потужностей та об'єктів будівництва, своєчасне постачання продукції на експорт;
- одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат) тощо.

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

Важливе місце в структурі компенсаційного пакета має *соціальний пакет*. Частина виплат і заохочень, які формують соціальний пакет, належить до фонду оплати праці: 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, відпочинок 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 здійснюються понад установлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та зазначені виплати соціального характеру також належать до гарантій і компенсацій, проте мають добровільний характер. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам з власної ініціативи.

Крім названих виплат, соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду оплати праці. Такими винагородами є:

- медичне й пенсійне страхування;
- оплата навчання;
- позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов;
- оплата послуг з лікування працівників;
- матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей;
- вихідна допомога в разі припинення трудового договору тощо.

Інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду оплати праці, 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, що належать до фонду оплати праці, становлять *доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства*.

Важливою мотиваційною компонентою компенсаційного пакета є *виплати з прибутку*: премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку.

З огляду на необов'язковий і нерегулярний характер таких виплат вони належать до змінної частини компенсаційного пакета. За своїм економічним змістом такі виплати можна прирівняти до підприємницького доходу. У зв'язку з цим виплати з прибутку можна також розглядати як доходи від участі у власності підприємства.

Отже, *за регулярністю, характером і призначенням виплат матеріальна складова компенсаційного пакета* може бути подана у вигляді:

- постійної частини;
- змінної частини;
- гарантій і компенсацій;
- соціального пакета;
- доходів від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Матеріальні компенсації (винагороди) мають вирішальне значення в мотивації персоналу, причому вони сприймаються працівником не тільки як відшкодування затрат часу, енергії, інтелектуальних здібностей на досягнення корпоративних цілей, а й як свідчення його цінності для підприємства, що впливає на самооцінку працівника, указує на його соціальний статус. Матеріальні компенсації, які отримує працівник, є також мірилом його особистісної та професійної самореалізації.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації працівників засобами матеріальної винагороди слід визначити чинники, які впливають на її рівень. Один з основних чинників, що впливає на мотивацію працівників, — *розмір винагороди*. Низький рівень винагороди, який не забезпечує розширене відтворення робочої сили, є серйозним демотиваційним чинником, не спонукає до поліпшення результатів праці, не закріплює персонал на підприємстві, призводить до втрати інтересу в працівників до трудової діяльності як способу отримання доходів, спонукає до пошуку та одержання нелегальних, зокрема кримінальних, доходів. Це також негативно позначається на людському розвитку, якості трудового життя, призводить до втрати людського капіталу як підприємствами, так і країною загалом, що, своєю чергою, негативно позначається на кінцевих результатах діяльності самого підприємства й економічному розвитку країни та, відповідно, рівні їх конкурентоспроможності.

Вагомим чинником мотивації працівників є також *відповідність винагороди результатам праці та трудовому внеску працівника*. З одного боку, неузгодженість розміру винагороди з результатами праці викликає відчуття несправедливості, невдоволення оплатою праці, що може спричинити зниження трудової активності, зрештою, лояльності до підприємства та звільнення насамперед компетентних працівників. З іншого боку, брак механізмів узгодження винагороди з індивідуальними та колективними результатами праці спричиняє втрату інтересу працівників у продуктивнішому виконанні роботи, поліпшенні кількісних і якісних показників, досягненні поставлених цілей, запровадженні інноваційних технологій. Це, своєю чергою, негативно позначається на ефективності діяльності підприємства.

Поряд з матеріальними, компенсації можуть надаватись у *нематеріальній формі*. Потенційними нематеріальними компенсаціями є всі наявні в розпоря-

дженні суб'єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, про що йтиметься далі. Для найманого працівника нематеріальні компенсації не дають очевидної матеріальної вигоди. Цінність таких компенсацій для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом.

Разом з тим частина таких компенсацій створює додаткові блага чи опосередковано впливає на збільшення матеріальних виплат і винагород. Прикладом нематеріальних компенсацій, що створюють додаткові блага, можуть бути: поліпшення умов праці за всіма напрямками та соціально-психологічного клімату, надання додаткового часу відпочинку тощо.

Зміна статусу працівника зазвичай супроводжується підвищенням основної заробітної плати, а відтак і розміру всіх виплат, що обчислюються у відсотках до основної заробітної плати, збільшенням виплат і винагород соціального характеру тощо.

Реалізація програм професійного розвитку персоналу, збагачення змістовності праці та створення середовища для творчості створюють передумови для підвищення кваліфікації та компетентності працівників, а відтак і поліпшення результатів праці, що, своєю чергою, впливає на виплату винагород, розмір яких залежить від результатів праці. Такими винагородами є:

— основна заробітна плата в разі, якщо її розмір згідно з чинними на підприємстві системами оплати праці залежить від результатів праці (використання відрядної форми оплати праці, гнучких моделей, вилкової моделі оплати праці тощо);

— премії, бонуси, відсоткові та комісійні виплати, виплати за програмами участі в прибутку;

— надбавки за професійну майстерність, високі досягнення в праці, виконання особливо важливої роботи та ін.

Одна з характеристик конструкції компенсаційного пакета — це його **структура**. Під час конструювання пакета компенсацій, насамперед матеріальної його складової, доцільно визначити:

— співвідношення між основною заробітною платою (тарифною), з одного боку, і додатковою заробітною платою разом з іншими заохочувальними та компенсаційними виплатами, з другого боку;

— частку, яку мають посідати соціальні виплати, винагороди, заохочення та блага в структурі компенсаційного пакета;

— частку, яку мають займати доходи від участі в акціонерному капіталі в структурі компенсаційного пакета (насамперед керівників) тощо.

Особливо дискусійним є питання про співвідношення основної та додаткової заробітної плати — частки тарифу в заробітній платі. При цьому відсутня єдність у поглядах учених і практиків на ці питання.

На частку тарифу в заробітній платі та в пакеті компенсацій загалом може впливати низка чинників. Перший чинник — *сфера та специфіка діяльності підприємства*. На підприємствах, зайнятих виробництвом та/або продажем продукції, наданням платних послуг юридичним і фізичним особам (страхування, банківські послуги, послуги в сфері логістики, реклами тощо), частка основ-

ної заробітної плати в заробітній платі працівників, цілком очевидно, є меншою, ніж у сфері державного управління, освіти, у медичних закладах з державною формою власності, на підприємствах житлово-комунального господарства та ін.

На структуру заробітної плати й компенсаційного пакета загалом впливають *фінансові можливості підприємства*. Що успішніше підприємство, то більший розмір винагород, які залежать від результатів праці, зокрема й результатів діяльності підприємства, отримують працівники (премії, бонуси, виплати за системами участі в прибутку), то більше чи на більшу суму роботодавець пропонує працівникам виплат і винагород добровільного характеру, насамперед тих, що формують соціальний пакет. У такому разі частка тарифу в заробітній платі, особливо в структурі матеріальних компенсацій, зменшується.

І навпаки, підприємства з нестійким фінансово-економічним станом зобов'язані насамперед виплачувати основну (гарантовану) частину заробітної плати (посадові оклади, тарифні ставки) й здійснювати виплати обов'язкового характеру, які формують базовий пакет компенсацій: доплати за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих умовах праці, роботу в нічний, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, компенсацію втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати, оплату щорічних відпусток, оплату простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо. Виплати, які мають необов'язковий характер (премії, бонуси, різні соціальні виплати), зменшуватимуться або зовсім не виплачуватимуться. У такому разі частка основної заробітної плати зростатиме.

На структуру компенсаційного пакета й заробітної плати зокрема впливає також *етап розвитку бізнесу*. На етапі стабілізації, коли бізнес добре структурований та організований, структура компенсаційного пакета (звернімо увагу, що не розмір окремих виплат і винагород) може залишатися незмінною впродовж певного періоду часу. На етапі активного розвитку бізнесу підприємство потребує постійних інвестицій, нових нестандартних підходів, пошуку нових ринків збуту та клієнтів. Очевидно, що на цьому етапі керівництво має посилити матеріальну зацікавленість працівників у кінцевих результатах. Своєю чергою, це позначиться й на структурі компенсаційного пакета: частка змінної частини зростатиме за рахунок збільшення розміру премій, бонусів, виплат за програмами участі в прибутках.

Другий чинник, який впливає на структуру заробітної плати та компенсаційного пакета — *професія, посада, специфіка роботи працівника*. Частка основної заробітної плати працівників, які займаються збутом, продажем продукції (послуг), може становити незначний відсоток. Більше того, основна заробітна плата таких працівників може повністю виплачуватись у формі відсоткових чи комісійних і належати до змінної частини компенсаційного пакета. Щодо керівників, то що вищий рівень управління, то меншою є частка основної заробітної плати в компенсаційному пакеті. Частка основної заробітної плати таких професійних груп працівників, як адміністратор систем, менеджер з персоналу, бухгалтер, юрист, референт тощо, може бути високою.

4.3. ТРУДОВІ ДОХОДИ: ВИДИ, МІСЦЕ В СТРУКТУРІ СУКУПНИХ ДОХОДІВ

Поряд з компенсаційним пакетом у теорії та практиці мотиваційного менеджменту використовується поняття *трудоі доходи*. Мотивація працівника залежить від розміру трудового доходу, який він одержує на підприємстві, та частки його в сукупному доході.

Відповідно до ст. 14.1.56 Податкового кодексу України **доходи** — загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, її континентальному шельфі у виключній (морській) економічній зоні, так і за їх межами¹.

Сукупні доходи населення є важливим індикатором людського розвитку. Рівень сукупних доходів домогосподарств характеризує міру матеріального добробуту та якість життя членів родини. Він визначає можливості людини задовольняти основні потреби, повноцінно відпочивати, підвищувати свій професійний, інтелектуальний і культурний рівень, піклуватися про здоров'я.

Доходи за джерелом їх походження з України — будь-який дохід, отриманий резидентами або нерезидентами, у тому числі від будь-яких видів їх діяльності на території України (включаючи виплату (нарахування) винагороди іноземними роботодавцями), її континентальному шельфі, у виключній (морській) економічній зоні, у тому числі, але не виключно, доходи у вигляді:

- процентів, дивідендів, роялті та будь-яких інших пасивних (інвестиційних) доходів, сплачених резидентами України;
- доходів від надання резидентам або нерезидентам в оренду (користування) майна, розташованого в Україні;
- доходів від продажу рухомого та нерухомого майна, доходів від відчуження корпоративних прав, цінних паперів, у тому числі акцій українських емітентів;
- доходів, отриманих у вигляді внесків та премій на страхування і перестраховання ризиків на території України;
- доходів страховиків — резидентів від страхування ризиків страхувальників — резидентів за межами України;
- спадщини, подарунків, виграшів, призів;
- заробітної плати, інших виплат та винагород, випланих відповідно до умов трудового та цивільно-правового договору;
- доходів від зайняття підприємницькою та незалежною професійною діяльністю тощо (див. ст. 14.1.54 Податкового кодексу України²).

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що дохід людина може одержувати не лише у формі грошових коштів, а й у формі матеріального та нематеріального майна, інших активів. Разом з цим матеріальне та нематеріальне майно, інші активи повинні мати вартість — оцінені в грошовому вираженні.

Структуру сукупного доходу працівника унаочнює рис. 4.2.

¹ Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. № 2755-VI

² Там само.

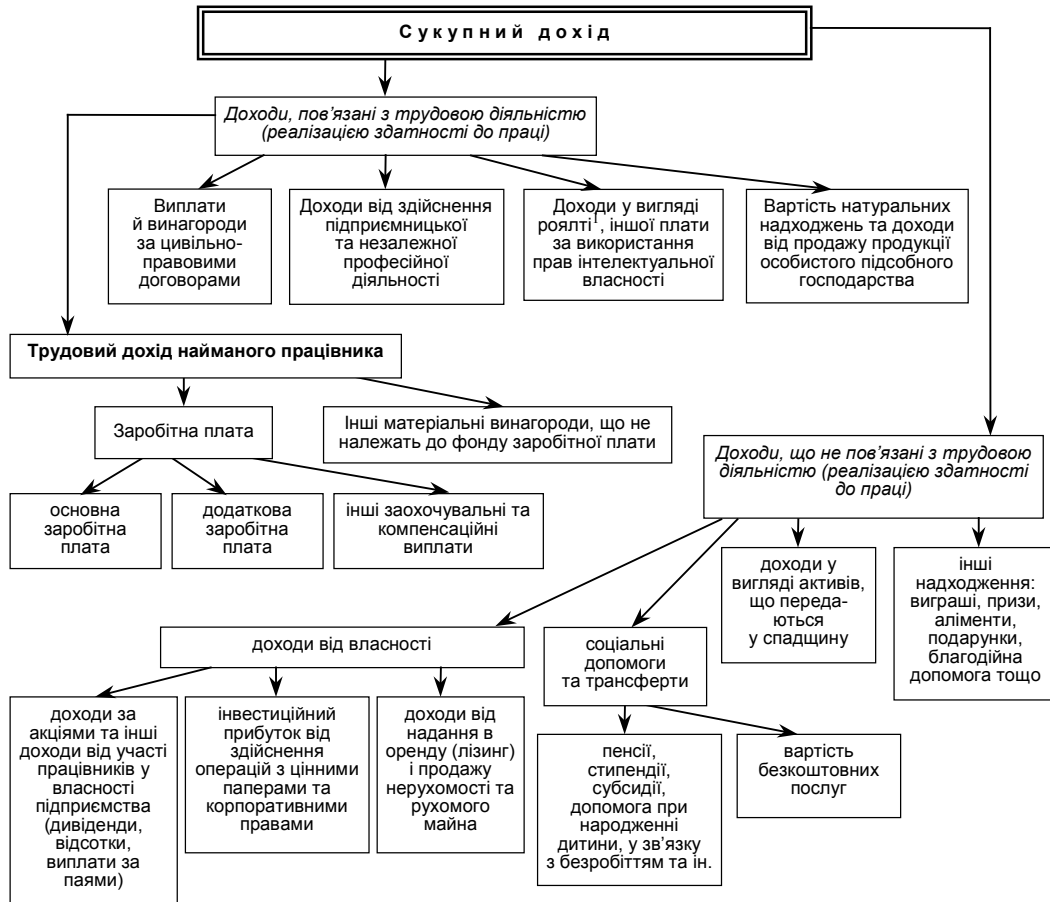


Рис. 4.2. Структура сукупного доходу працівника

Міжнародні стандарти фінансової звітності передбачають такі види винагороди:

- 1) короткострокові винагороди, до яких належать заробітна плата працівників та внески на соціальне страхування, щорічна оплачувана відпустка, допомога у зв'язку з хворобою, премії (якщо вони виплачуються протягом 12 місяців після закінчення періоду) та ін.;
- 2) винагороди після закінчення трудової діяльності, до яких належать пенсії та інші винагороди після виходу на пенсію, а також страхування життя і медичне обслуговування після закінчення трудової діяльності;

¹ Роялті — платежі будь-якого виду, одержані як винагорода за користування або за надання права на користування будь-яким авторським правом на літературні твори, твори мистецтва або науки, зокрема комп'ютерні програми, інші записи на носіях інформації, відео- або аудіокасети, кінематографічні фільми або плівки для радіо чи телевізійного мовлення; за придбання будь-якого патенту, зареєстрованого знака на товари та послуги чи торгової марки, дизайну, секретного креслення, моделі, формули, процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау).

3) інші довгострокові винагороди працівникам, наприклад, оплачувана відпустка для працівників, які мають тривалий стаж роботи, оплачувана творча відпустка, довгострокова допомога з непрацездатності, премії та інші виплати, у разі якщо вони здійснюються після закінчення 12-місячного періоду;

4) вихідна допомога, яка може виплачуватись у разі звільнення працівника як за ініціативою адміністрації, так і за власним бажанням працівника;

5) пайові компенсаційні виплати: акції, опціони на акції та ін.¹

Винагороди за Міжнародними стандартами фінансової звітності включають грошові виплати. Основний акцент у класифікації робиться на строки виплати винагороди та статус людини: перебуває у трудових відносинах чи припиняє трудові відносини, виконує трудову функцію чи не виконує.

Вирізняють номінальні доходи, доходи, що залишаються в розпорядженні, та реальні доходи.

Номінальні доходи характеризують рівень грошових доходів і надходжень у натуральній формі до сплати податків і платежів та без урахування інфляційних процесів. У західній практиці використовується термін *брutto-доходи*. Після сплати податків і платежів у розпорядженні залишаються *нетто-доходи*.

Реальні доходи — це доходи, які залишаються в розпорядженні, скориговані на індекс цін. Вони характеризують кількість споживчих товарів і платних послуг, які можна придбати за нетто-доходи. У разі збільшення цін на споживчі товари та послуги реальні доходи знижуватимуться, якщо номінальні доходи залишатимуться без змін.

Реальні доходи розраховуються за формулою

$$РД = \frac{НД - ПП}{I_{\text{інф}}}, \quad (4.1)$$

де РД — реальні доходи;

НД — номінальні доходи;

ПП — податки та обов'язкові платежі;

$I_{\text{інф}}$ — індекс інфляції (споживчих цін).

Для значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є *доходи, пов'язані з трудовою діяльністю*. Реалізувати свою здатність до праці (потенціал, компетенції) людина може:

— здійснюючи підприємницьку чи незалежну професійну діяльність;

— здійснюючи іншу індивідуальну трудову діяльність, зокрема в особистому підсобному господарстві;

— працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника;

— виконуючи роботу за цивільно-правовим договором (підряду чи про надання послуг) та ін.

Згідно зі ст. 42 Господарського кодексу України *підприємництво (підприємницька діяльність)* — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (під-

¹ Международные стандарты финансовой отчетности. — 1999 : изд. на рус. яз. — М. : Аскепи-АССА, 1999.

приємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів і одержання прибутку.

Підприємці мають право наймати на роботу працівників і укласти з ними договори щодо використання їхньої праці. З одного боку, підприємницька діяльність є трудовою діяльністю підприємця. Основним доходом підприємця є прибуток, який залишається в нього після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законодавством. Відповідно, свою специфіку має мотивація підприємницької діяльності, яка зводиться до внутрішньої мотивації або самомотивації. Стимулами для підприємця можуть бути сприятливі організаційні та економічні умови для розвитку його бізнесу, що їх створюють органи державної влади.

З другого боку, підприємець виступає роботодавцем для найманих працівників, створює умови для роботи, використовує їхню робочу силу та виплачує заробітну плату. Підприємець має мотивувати працівників на досягнення необхідних результатів, забезпечувати умови для максимального використання їхніх компетенцій, розробляти ефективну компенсаційну політику. Повноваження щодо розроблення компенсаційної політики та практичного використання її основних положень підприємцем може делегувати керівникам різних рівнів і структурних ланок.

До *незалежної професійної діяльності* належить наукова, літературна, артистична, художня, освітня або викладацька діяльність, діяльність лікарів (зокрема стоматологів, зубних техніків), адвокатів, приватних нотаріусів, аудиторів, бухгалтерів, інженерів чи архітекторів та їхніх помічників або осіб, зайнятих релігійною (місіонерською) діяльністю, за умови якщо такі особи не є найманими працівниками чи суб'єктами підприємницької діяльності.

Суттєві відмінності має *праця людини на умовах трудового договору в статусі найманого працівника* та *праця за цивільно-правовим договором*: підряду чи про надання послуг. Специфічні особливості має оплата праці та мотивація осіб, що виконують роботу (надають послуги) на підставі різних договорів. Характеристики умов та оплати праці за різними видами договорів наведено в табл. 4.1.

Замовника робіт (послуг), який використовує робочу силу на умовах *цивільно-правових договорів*, насамперед цікавлять результати роботи: виконання підрядником (виконавцем) відповідного обсягу робіт належної якості та в установлені терміни. У такому разі головний стимул — це грошова винагорода, яка виплачується після виконання робіт згідно з кошторисом витрат та (або) умовами договору підряду чи договору про надання послуг. Договором може бути передбачена виплата авансу після виконання відповідного обсягу робіт, а також додаткова винагорода в разі дострокового виконання робіт.

Щодо внутрішніх мотивів осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами, то крім матеріальних чинників такими мотивами є можливість самостійно планувати свою роботу, вибирати зручний графік, методи та способи виконання роботи, особиста відповідальність за власний результат, відсутність жорсткого контролю з боку інших осіб і необхідності підпорядковуватися правилам внутрішнього трудового розпорядку, корпоративним стандартам і нормам, які не завжди збігаються з особистими інтересами та цінностями особи, тощо.

Таблиця 4.1

ХАРАКТЕРИСТИКИ УМОВ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗА РІЗНИМИ ДОГОВОРАМИ

Характеристика	Праця на умовах		
	трудового договору	договору підряду	договору про надання послуг
Вид правовідносин між особою, що надає (замовляє) роботу (послуги), та особою, що виконує роботу (надає послуги)	трудові	цивільно-правові	цивільно-правові
Нормативно-правовий акт, що визначає виникнення правовідносин	ст. 21 КЗпП України	ст. 837 Цивільного кодексу (ЦК) України	ст. 901 ЦК України
Особа, що виконує роботи (надає послуги)	найманий працівник	підрядник (виконавець)	виконавець
Документ, що визначає перелік посад і професій, які потрібні для виконання робіт (надання послуг)	штатний розпис	не існує	не існує
Документи, що регламентують права та обов'язки особи, що виконує роботи (надає послуги)	— правила внутрішнього трудового розпорядку — колективний договір — трудовий договір — посадова (робоча) інструкція — положення про структурний підрозділ — накази керівника	договір підряду	договір про надання послуг
Предмет договору	процес праці: виконання роботи за певною професією, посадою, тобто виконання працівником певної трудової функції. Трудова функція працівника зазвичай не передбачає кінцевого результату, за винятком строкових трудових договорів, що укладаються з особами для виконання певної роботи у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк (ст. 23 КЗпП України)	кінцевий результат, тобто виконання підрядником роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення	кінцевий результат, тобто виконання виконавцем роботи, спрямованої на досягнення кінцевого результату. Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення
Режим праці та відпочинку	підпорядкування працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку (як нормативний акт обов'язковий для працівника та власника або вповноваженого ним органу)	підрядник не зобов'язаний виконувати вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання у діяльність підрядника	виконавець не зобов'язаний виконувати вимоги правил внутрішнього трудового розпорядку замовника. Замовник має право перевіряти хід і якість роботи без втручання у діяльність виконавця
Дохід, який одержує особа, що виконує роботи (надає послуги)	трудоий дохід	винагорода (плата)	винагорода (плата)
Структура доходу	— заробітна плата: ▪ основна заробітна плата ▪ додаткова заробітна плата ▪ інші заохочувальні та компенсаційні виплати — інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати	— відшкодування витрат підрядника — плата за виконану ним роботу	оплата наданої послуги

Трудовий дохід найманого працівника — сукупність усіх матеріальних благ (винагород), що їх одержує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, яка визначена трудовим договором (контрактом).

У сфері соціально-трудоих відносин поняття *трудоий дохід* і *компенсаційний пакет* є близькими. Трудовий дохід найманого працівника, так само як і компенсаційний пакет включає заробітну плату та інші виплати, що не належать до заробітної плати.

Разом з цим суттєва відмінність трудових доходів і компенсаційного пакета полягає в тому, що до трудових доходів фактично належать лише винагороди, які можуть бути оцінені в грошовому вираженні (так само як і до заробітної плати). До трудових доходів не належать такі нематеріальні винагороди (вигоди), як: сприятливий соціально-психологічний клімат; можливість самореалізуватися та виконувати творчі завдання і роботи; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання; причетність до справ підприємства тощо. Останні варто розглядати як важливу складову компенсаційного пакета.

Крім того, слово *трудоий* у понятті *трудоий дохід* вказує на тісний зв'язок доходів, які одержує найманий працівник, з трудовою діяльністю. У цьому контексті термін *трудоий дохід* подібний до поняття *заробітна плата*. У структурі компенсаційного пакета не всі винагороди, які надає роботодавець найманому працівникові, особливо соціального характеру, тісно пов'язані з виконуваною роботою (трудою діяльністю) певного працівника.

Ще одна суттєва відмінність понять *трудоий дохід* та *компенсаційний пакет* полягає в тому, що трудові доходи в системі соціально-трудоих відносин — це категорія найманого працівника, оскільки характеризує винагороди, які одержує найманий працівник у результаті виконання певної трудової функції.

Компенсаційний пакет — це категорія не лише найманого працівника (найманий працівник одержує пакет компенсацій), а й роботодавця (власника, керівника), який надає найманому працівникові пакет компенсацій за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та розпорядження результатами (продуктами) його праці.

У зв'язку з цим поняття *компенсаційний пакет*, так само, як і поняття *заробітна плата*, можна розглядати з позицій найманого працівника та роботодавця.

Досягнення відповідних результатів праці — це не єдиний і не завжди основний аспект, що має враховувати роботодавець і керівник під час вибору методів мотивування *найманого працівника*. Не менш важливе значення має забезпечення належної трудової поведінки, котра, якщо не прямо, то опосередковано впливає не тільки на власні результати працівника, а й на результати інших працівників — членів трудового колективу. Під час виконання функцій і обов'язків існує велика взаємозалежність між працівниками не тільки одного підрозділу, а й різних відділів і служб.

Наступний аспект, який має враховувати роботодавець і керівник у розробленні політики трудових доходів — це формування лояльності працівників до організації та їх закріплення в ній. Для цього недостатньо розробити справедливу, адекватну затracеним зусиллям систему оплати праці. Задля формування відданості та лояльності працівників потрібно надавати соціальні виплати та винагороди, розробляти програми участі персоналу в прибутку, програми довгострокової мотивації, зокрема участі в акціонерному капіталі, формувати

сприятливий соціально-психологічний клімат, залучати до процесів управління, сприяти професійному та кар'єрному зростанню працівників, використовувати інші методи нематеріальної мотивації. При цьому важливо враховувати потреби, інтереси та очікування працівників. Принципове значення в цьому контексті мають додержання норм трудового законодавства, надання та виплата гарантій і компенсацій відповідно до його основних норм і положень колективних угод різних рівнів.

Неабияке значення має врахування корпоративної культури, розроблення як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації, які сприятимуть її формуванню та розвитку.

Вирізняють *основні та додаткові джерела трудових доходів найманих працівників*. Прикладом додаткових джерел доходів є робота за сумісництвом і виконання крім основної додаткової роботи, яка відповідно до чинного законодавства не є сумісництвом.

Згідно з Положенням про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій, затвердженим наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства фінансів України від 28 червня 1993 р. № 43, до робіт, що не є сумісництвом, належать:

- літературна робота, зокрема робота з редагування, перекладу та рецензування окремих творів, яка оплачується з фонду авторського гонорару;
- технічна, медична, бухгалтерська та інша експертиза з разовою оплатою праці;
- педагогічна робота з погодинною оплатою праці в обсязі не більш як 240 годин на рік;
- виконання обов'язків медичних консультантів установ охорони здоров'я в обсязі не більш як 12 годин на місяць з разовою оплатою праці;
- проведення консультацій науковими працівниками науково-дослідних інститутів, викладачами вищих навчальних закладів та інститутів удосконалення лікарів, головними фахівцями органів охорони здоров'я в лікувально-профілактичних установах;
- робота за договорами провідних наукових, науково-педагогічних і практичних працівників з короткострокового навчання працівників на підприємствах;
- організація та проведення екскурсій на умовах погодинної або відрядної оплати праці, а також супровід туристських груп у системі туристично-екскурсійних установ профспілок та ін.

Відповідно до ст. 21 КЗпП України працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці за допомогою укладення трудового договору на одному або одночасно на кількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін. Це дає змогу працівникові, крім основного трудового договору, укладати трудові договори на умовах роботи за сумісництвом.

Сумісництвом вважається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярно оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом. Працівники, які працюють за сумісництвом, одержують заробітну плату за фактично виконану роботу.

Більшість працівників працюють на умовах сумісництва задля одержання додаткового доходу, а також розширення свого професійного досвіду та налагодження ділових контактів.

Незважаючи на те, що на працівників, які працюють на умовах сумісництва, поширюється трудове законодавство, мотивація таких працівників, зокрема в частині трудових доходів, відрізняється від мотивації працівників, для яких підприємство є основним місцем роботи, і трудові доходи, що їх одержує працівник на цьому підприємстві, є основними. Головна відмінність полягає в необхідності та доцільності формування лояльності працівників-сумісників, а отже, використання керівником усіх матеріальних і нематеріальних важелів задля формування лояльності та закріплення таких працівників на підприємстві.

Важливим чинником, що діє на мотивацію працівників, є *структура сукупного доходу працівника*. Співвідношення трудового та нетрудового доходу може суттєво впливати на мотивацію найманого працівника. З одного боку, велика частка доходів, що не пов'язані з трудовою діяльністю, у сукупному доході найманого працівника може стати причиною низької його мотивації. Робота може відігравати незначну роль у житті такого працівника. У зв'язку з цим він не докладатиме значних зусиль для реалізації свого потенціалу та одержання високих результатів праці. Працівник віддаватиме перевагу родині, вільному часу, дозвіллю, відпочинку тощо. З другого боку, високий рівень нетрудових доходів дозволяє людині не тільки орієнтуватися на матеріальні чинники, а й вибирати роботу відповідно до своїх інтересів. У такому разі людина, маючи задоволення від самого змісту роботи, зможе задовольнити потреби в цікавій, творчій діяльності і, зрештою, у самореалізації.

Останнім часом у професійних колах з'явилося поняття дауншифтингу. **Дауншифтинг** — добровільна відмова від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі. Дауншифтерами називають людей, котрі досягли певного успіху в професійній діяльності, але свідомо відмовляються від кар'єрного зростання, нової посади та збільшення доходів. Такі люди вирішують змінити життя успішного, скажімо, банкіра чи юриста на менш престижне, але спокійніше життя, наприклад, інструктора з дайвінгу чи власника невеликого кафе.

Причинами дауншифтингу можуть бути:

- перегляд цінностей і сенсу життя;
- втома, постійний стрес, тиск на роботі, синдром «згорівшого» керівника;
- наявність капіталу, який дає змогу «відійти від справ»;
- незадоволеність роботою, відсутність творчих елементів можуть стати причиною зміни високооплачуваної роботи на роботу з нижчим розміром заробітної плати, але творчого характеру;
- прагнення знайти роботу за покликанням; часто молоді люди стають жертвами «родинної» кар'єри і, обравши професію своїх батьків, згодом розуміють, що ця робота їм не підходить, і це спонукає змінювати сферу діяльності;
- похилий вік і негарязди зі здоров'ям тощо.

У розвинутих країнах це явище набуває поширення. В Україні ж — низький загальний рівень матеріального добробуту й нестабільна економічна та полі-

тична ситуація, тому відмовитися від кар'єрного зростання можуть лише дуже багаті люди. А оскільки в Україні таких людей мало, то дане явище поки що не поширене, хоч окремі його вияви можна спостерігати.

4.4. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ТРУДОВИХ ДОХОДІВ

Важливим питанням розроблення ефективної системи мотивації персоналу є забезпечення об'єктивної диференціації трудових доходів.

Під **диференціацією трудових доходів** слід розуміти відмінності в рівнях заробітної плати працівників залежно від різних чинників.

Причини відмінностей у трудових доходах:

— працівники неоднорідні, вони відрізняються один від одного знаннями, навиками, досвідом, володіють різним обсягом людського капіталу, мають різну продуктивність;

— робочі місця неоднорідні, вони різняться «незарплатними» характеристиками (умовами, місцем розташування, видами соціальних допомог і винагород, статусом тощо);

— умови досконалої конкуренції не виконуються (існують обмеження щодо мобільності робочої сили, інформація недосконала та її одержання потребує певних витрат, виникають ефекти дискримінації на ринку праці)¹.

Відмінності в рівнях трудових доходів працівників зумовлені низкою чинників. Серед головних чинників диференціації трудових доходів виокремимо такі:

— стан ринку праці (попит і пропозиція на робочу силу);

— галузеві та регіональні чинники;

— законодавчі норми у сфері оплати праці;

— рівень розвитку соціально-трудова відносин;

— складність праці, умови праці, цінність посади;

— рівень кваліфікації (рівень освіти, досвід роботи);

— індивідуальні характеристики працівників (знання, навика, особистісні якості, мотивація);

— колективні та індивідуальні результати праці;

— результати діяльності підприємства.

Крім того, на рівень трудових доходів найманих працівників можуть впливати *макроекономічні чинники*: економічна та політична ситуація в країні, регіональна, податкова, кредитна, зовнішньоекономічна політика держави, розвиток інститутів соціального партнерства та регулювання соціально-трудова відносин та ін.

На результати господарської діяльності, а отже, і на рівень трудових доходів впливають такі *мікроекономічні чинники*, як форма власності, організаційно-правова форма, становище підприємства на товарному, фінансовому, фондовому ринках, інноваційна, маркетингова, цінова, збутова політика підприємства тощо.

¹ Занятость, рынок труда и социально-трудова отношения. Учебно-методическое пособие : практикум / под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008. — С. 134.

Чинники диференціації впливають на розмір різних складових трудових доходів і зумовлюють існування різних видів диференціації (рис. 4.3).

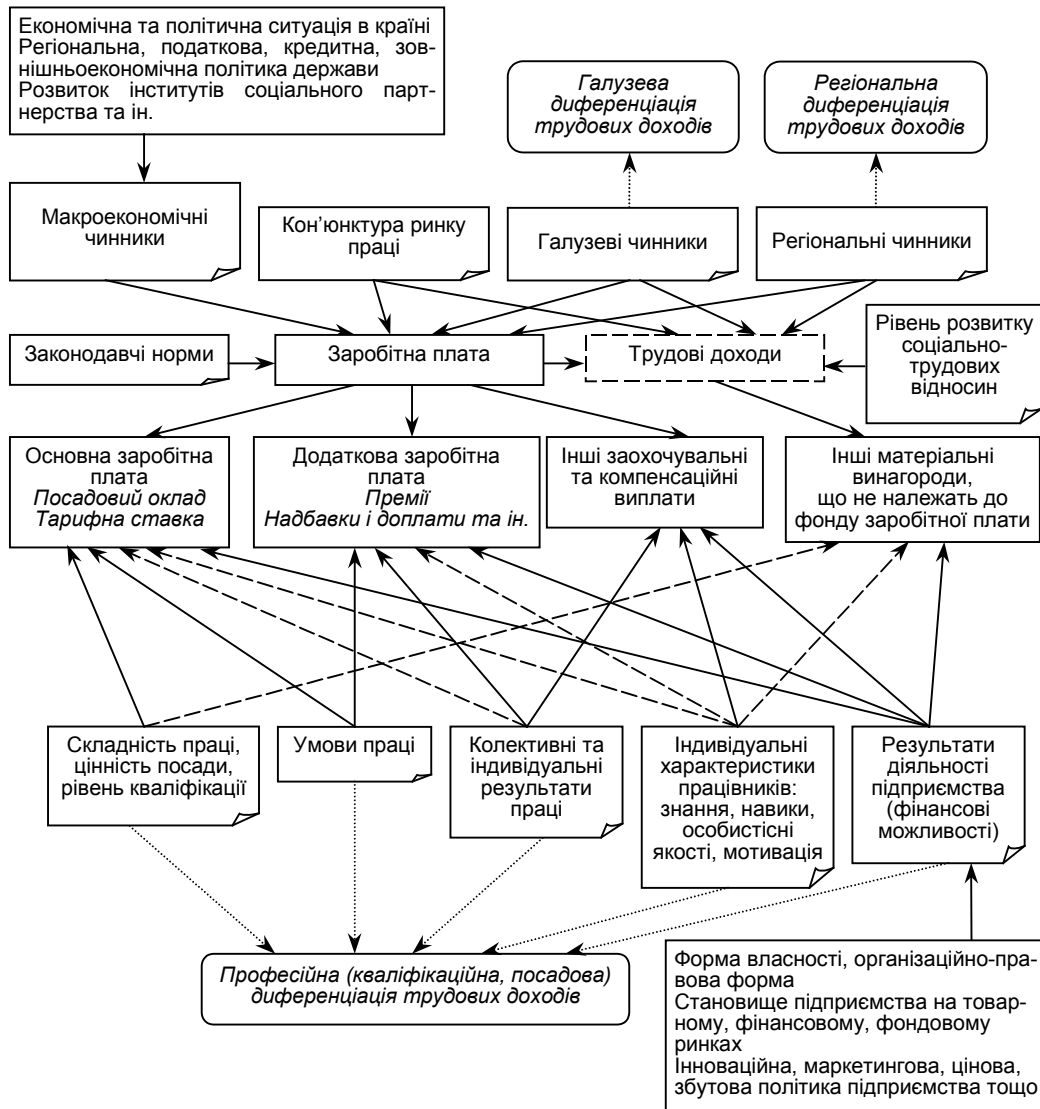


Рис. 4.3. Вплив основних чинників диференціації на різні складники трудових доходів

Вирізняють галузеву, регіональну та професійну (кваліфікаційну, посадову) диференціацію трудових доходів.

Галузева диференціація характеризує відмінності в рівнях трудових доходів працівників різних видів економічної діяльності та галузей промисловості. Га-

лузева диференціація формується під впливом особливостей змісту, умов праці, професійно-кваліфікаційної структури працівників, результатів діяльності підприємств галузі тощо.

Вплив галузевої диференціації на розвиток економіки неоднозначний. З одного боку, наявність галузей з вищим рівнем трудових доходів пришвидшує дію закону «ринкової селекції». Це сприяє вивільненню робочої сили (носіїв людського капіталу) з неефективних, неконкурентоспроможних підприємств, де трудові доходи низькі, і, відповідно, пошуку місць докладання праці у конкурентоспроможних галузях з вищим рівнем трудових доходів.

Проте вплив людського капіталу з таких видів економічної діяльності, як охорона здоров'я, освіта, наука, сфера послуг, розвиток яких має першочергове значення для забезпечення економічного розвитку країни та її конкурентоспроможності, навряд чи можна вважати позитивним явищем. Негативним явищем також для вітчизняної економіки є низький рівень трудових доходів у таких галузях, як сільське господарство, виробництво харчових продуктів, електричного, електронного та оптичного устаткування, машин.

Регіональна диференціація характеризує відмінності в рівнях трудових доходів працівників різних регіонів. Регіональна диференціація формується під впливом галузевої структури та вартості проживання, а значить, і відтворення робочої сили в регіонах. Високий рівень трудових доходів у окремих регіонах визначається насамперед структурою зайнятості населення. Тому регіональна диференціація зумовлена в основному галузевою. Аналогічно галузевій регіональна диференціація спонукає людей залишати регіони з низьким рівнем трудових доходів і шукати робочих місць у тих регіонах, де рівень трудових доходів вищий. Внутрішні міграційні переміщення людського капіталу здебільшого супроводжуються зміною сфери докладання праці.

Професійна диференціація характеризує відмінності в рівнях трудових доходів працівників різних професійних груп, посад, рівнів кваліфікації.

На мотивацію працівників негативно впливає як завелика, так і замала диференціація трудових доходів. Якщо різниця в трудових доходах працівників різних професійних груп, посад, з різним рівнем кваліфікації та мотивацією незначна, це призводить до «зрівнялівки». У такому разі система оплати праці не враховує різниці в складності, результатах праці, індивідуальних характеристиках працівників тощо, що призводить до зниження лояльності керівників вищої ланки, компетентних працівників, до незацікавленості всіх категорій персоналу в досягненні високих результатів, професійному та кар'єрному зростанні тощо.

Завелика диференціація трудових доходів спричинює соціальну несправедливість, демотивацію та збільшення плинності працівників нижчих кваліфікаційних груп, зниження зацікавленості керівників вищої ланки управління в результатах діяльності підприємства в разі, якщо вони матимуть високу гарантовану основну заробітну плату.

Якщо досліджувати тенденції в оплаті праці в Україні на макрорівні, то тут спостерігається посилення галузевої, регіональної, міжфірмової, міжпрофесійної диференціації. Посилення диференціації протягом останніх двох десятиліть зумовлено тим, що оплата праці частини населення здійснювалася за традиційними підходами без ураху-

вання законів ринкової економіки. Разом з тим у суспільстві з'явилася нова верства населення (підприємці, менеджери, банкіри, власники нерухомості та ін.), яка діяла за законами ринкової економіки й одержувала високі доходи.

З розвитком ринкових відносин нерівність поглиблювалася. Більше того, вона й далі поглиблювалася за умов фінансово-економічної кризи, яка розпочалася 2008 р., у зв'язку з вивільненням значної частини найманих працівників, зниженням реальної заробітної плати внаслідок інфляції, скороченням як основної заробітної плати, так і різних премій, доплат і надбавок та інших виплат у супереч основним положенням трудового законодавства, колективних угод і договорів.

Якщо розглядати різницю в трудових доходах, що склалася на окремих підприємствах і в організаціях, то вона суттєво різниться залежно від виду економічної діяльності та галузевої належності, форми власності, організаційно-правової форми підприємства тощо. На підприємствах з низьким рівнем трудових доходів, зокрема на більшості підприємств бюджетної сфери, різниця в заробітній платі працівників різних кваліфікаційних груп межує зі зрівнялівкою. Під час визначення розміру заробітної плати не враховуються ані традиційні тарифоутворювальні чинники (складність праці, рівень кваліфікації, умови праці та ін.), ані результати праці працівників. Це породжує відчуття несправедливості в оплаті праці, особливо у висококваліфікованих працівників, керівників різних рівнів управління, що негативно впливає на їхню мотивацію та лояльність до підприємства.

На підприємствах з високим рівнем доходів спостерігається суттєве розшарування працівників за розміром трудових доходів унаслідок установа високих посадових окладів керівникам вищої ланки управління та значних соціальних виплат і благ.

Для забезпечення об'єктивної диференціації трудових доходів потрібно враховувати основні чинники, які мають впливати на їхній розмір. Усі чинники професійної диференціації можна поділити на дві групи: відносно постійні та змінні.

До *відносно постійних* належать складність праці, цінність посади, рівень кваліфікації, умови праці.

Змінними чинниками є колективні, індивідуальні результати праці, результати діяльності підприємства і певною мірою індивідуальні характеристики працівників: знання, навички, особистісні якості, мотивація тощо.

Існування відносно постійних і змінних чинників зумовлює їх вплив на розмір різних складових трудових доходів.

На розмір трудових доходів впливає стан ринку праці (попит і пропозиція на робочу силу). Що рідкісніший на ринку праці фахівець, то вищий розмір заробітної плати має запропонувати йому роботодавець для того, щоб найманий працівник погодився прийняти пропозицію і щоб надалі утримати його на підприємстві. Крім того, посадові оклади й тарифні ставки мають установлюватися з урахуванням ринкових їх значень для представників відповідних професійних груп.

Складність праці, рівень кваліфікації впливають на розмір посадового окладу й тарифної ставки. Що вищий рівень складності праці працівника, який обіймає дану посаду (робоче місце), що вищий рівень кваліфікації, необхідний для виконання завдань і робіт, то вищі кваліфікаційна група, розряд, до яких належить посада (робоче місце). Відповідно, більшими є розміри посадового окладу й тарифної ставки, передбачені для цієї кваліфікаційної групи, розряду.

Зазначені чинники також опосередковано впливають на розмір соціальних виплат і винагород у разі формування їх відповідно до розроблених кваліфіка-

ційних груп. За такого підходу що вища кваліфікаційна група, до якої належить посада (а віднесення посади до кваліфікаційної групи залежить від складності праці, рівня кваліфікації тощо), то більший набір виплат і винагород чи більші їх розміри пропонуються.

Умови праці можуть бути чинником диференціації основної заробітної плати, якщо вони враховуються під час формування кваліфікаційних груп (грейдів) з оплати праці. Чинні на підприємстві положення про оплату праці та колективний договір можуть передбачати різні тарифні ставки (оклади) для працівників, які працюють у важких і шкідливих для здоров'я умовах праці. Чинник «умови праці» впливає також на розміри різних доплат до посадових окладів і тарифних ставок: доплати за роботу в надурочний, нічний час, вихідні та святкові дні, у важких і шкідливих для здоров'я умовах праці, за інтенсивність праці тощо.

Колективні та індивідуальні результати праці впливають насамперед на розмір додаткової заробітної плати (премії, комісійні тощо), окремих видів доплат і надбавок (надбавки за високу професійну майстерність робітників, за високі досягнення в праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців тощо), одноразових премій і винагород.

На рівень трудових доходів впливають також індивідуальні характеристики працівників: знання, навички, особистісні якості (виконавча дисципліна, ініціативність, сумлінність тощо), мотивація тощо. Ці характеристики визначають індивідуальні результати праці, внесок працівника в колективні результати, відповідно, і розмір додаткової заробітної плати. Одночасно індивідуальні характеристики працівників разом з результатами праці враховуються в разі підвищення кваліфікаційної категорії професіоналам, фахівцям, технічним службовцям, а також розряду робітникам, що, своєю чергою, позначається на розмірі основної заробітної плати.

Якщо на підприємстві використовується вилкова модель, або якщо для кожної кваліфікаційної групи (розряду, грейду) встановлено кілька рівнів посадових окладів (тарифних ставок), то на розмір посадового окладу чи тарифної ставки впливатимуть крім усіх інших чинників індивідуальні характеристики та результати праці працівників.

Результати діяльності підприємства є чинником диференціації майже всіх складових трудових доходів. З огляду на фінансові можливості керівництво узгоджує з профспілковим органом під час колективних переговорів і затверджує розмір мінімальної заробітної плати на підприємстві з урахуванням законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати. Розміри тарифних ставок і посадових окладів для працівників визначаються множенням установленого для відповідного розряду, кваліфікаційної групи чи грейду тарифного коефіцієнта чи міжпосадового (міжкваліфікаційного) співвідношення на мінімальну заробітну плату на підприємстві. Отже, що більший розмір мінімальної заробітної плати на підприємстві, то більші розміри тарифних ставок і посадових окладів працівників.

Результати діяльності підприємства впливають також на розмір додаткової заробітної плати. Окремі показники (обсяги виробництва, продажу, розмір доходу, прибутку тощо) можуть бути умовами преміювання. Наприклад, розмір

премій працівників залежить від індивідуальних результатів праці та (або) результатів роботи колективу (департаменту, відділу, служби, управління), проте премія нараховується й виплачується за умов одержання підприємством доходу чи прибутку в певному розмірі. Премії керівників вищого рівня управління мають виплачуватися за результатами діяльності підприємства. У такому разі останні безпосередньо впливають на розмір премій. За умови запровадження на підприємстві програми участі в прибутках сума виплат залежить крім інших показників відповідно до вибраної схеми визначення частини прибутку для розподілу та умов його розподілу, від розміру прибутку.

Фінансові можливості підприємства разом з політикою керівництва в галузі інвестування коштів у людський капітал впливають на кількість і розмір виплат соціального характеру й насамперед добровільно характеру. Передбачені законодавством соціальні виплати (оплачувані щорічні основні та додаткові відпустки, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим працівникам і жінкам тощо) роботодавець має здійснювати в обов'язковому порядку незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства.

Під час розроблення компенсаційної політики керівники мають урахувати розглянуті чинники задля забезпечення об'єктивної диференціації винагороди та формування справедливої та конкурентоспроможної оплати праці.

Для **оцінювання диференціації трудових доходів працівників** використовуються такі показники:

1. **Показники середніх величин:** середньоарифметичне, медіана й мода.

Найчастіше для аналізу темпів зростання (зниження) трудових доходів на підприємстві, у галузі, регіоні та в економіці загалом використовують *середньоарифметичне значення заробітної плати*. Динаміку цього показника потрібно досліджувати й аналізувати для виявлення загальних тенденцій у політиці оплати праці. Темпи зростання цього показника треба порівнювати з темпами зростання валового внутрішнього продукту (на національному рівні), основними економічними показниками діяльності підприємства (обсягами виробництва, збуту, прибутку, продуктивністю праці тощо). Динаміку середньої заробітної плати необхідно зіставляти з темпами зростання цін на споживчі товари та послуги задля виявлення змін у реальних доходах працівників.

Разом з цим збільшення заробітної плати окремих груп працівників може не позначитися на розмірі середньої заробітної плати на підприємстві через зменшення заробітної плати інших груп працівників чи зміни професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Середня заробітна плата може збільшуватися, коли в більшій частині працівників заробітна плата залишиться без змін. Зростання середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з високим рівнем доходів, що поглиблюватиме її диференціацію. У разі якщо вона і так необ'єктивно завелика, то це лише посилюватиме соціальну несправедливість і знижуватиме матеріальну мотивацію більшості найманих працівників.

Збільшення середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з низьким рівнем доходів. Поширеною причиною цього може бути підвищення основної заробітної плати працівників нижчих кваліфікаційних груп, працівників, що виконують найпростіші роботи, до встановленого законодавст-

вом чи колективними угодами мінімального рівня без перегляду тарифних ставок і посадових окладів працівників вищих розрядів і кваліфікаційних груп. Така ситуація типова в період економічної кризи, фінансово-економічної нестабільності, спаду ділової активності підприємства. Тоді диференціація заробітної плати зменшуватиметься, що спричинятиме зрівнялівку в трудових доходах працівників. Якщо замороження заробітних плат більшості працівників відбувається в умовах інфляції, це зумовлюватиме також зниження їхніх реальних доходів, а відтак і купівельної спроможності та повноцінного відтворення робочої сили.

У статистиці *медіаною* є значенням елемента вибірки, яке поділяє її на дві рівні за обсягом частини; 50 % елементів — вище за медіану і 50 % — нижче. Медіанне значення заробітної плати характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % — нижчу.

Модою в статистиці називають значення випадкової величини, яке найчастіше зустрічається в сукупності спостережень. Модальне значення заробітної плати — розмір заробітної плати, що його одержує більшість працівників.

Аналіз динаміки медіанного та модального значень заробітної плати дає змогу відстежити тенденцію зміни середньої величини заробітної плати без урахування її змін лише в результаті збільшення заробітної плати працівників з найнижчими або найвищими рівнями доходів.

2. **Варіація** — порівняння максимального та мінімального розмірів заробітної плати. Під час аналізу варіативних значень устанавлюються різниця між максимальним і мінімальним розмірами заробітної плати, відхилення максимального та мінімального розмірів заробітної плати від середніх величин (середньоарифметичного значення, медіани та моди). При цьому можуть порівнюватися розміри основної заробітної плати (тарифних ставок і посадових окладів), передбачені штатним розписом, середньомісячні розміри заробітних плат працівників підприємства протягом року, розміри заробітних плат за місяць, розміри трудових доходів за рік. Показники варіації нестійкі, особливо коли порівнюється вся заробітна плата або загальний трудовий дохід працівників, оскільки на їхній розмір можуть впливати різні, зокрема випадкові, чинники.

3. **Абсолютні та відносні структурні показники:** квантилі, децилі.

Квантилі поділяють усіх працівників за розміром заробітної плати на чотири рівні частини, *квантили* — на п'ять рівних частин, *децилі* — на десять. Перший квантиль (квантиль, дециль) характеризує рівень заробітної плати, нижче за який одержують 25 % (20 % і 10 %) осіб з найнижчим її рівнем. Останній квантиль (квантиль, дециль) характеризує рівень заробітної плати, вище за який одержують 25 % (20 % і 10 %) осіб з найнижчим її рівнем. Зіставлення цих показників характеризує відмінності між однаковими за чисельністю групами з різним рівнем заробітної плати.

Для аналізу розшарування працівників за рівнем доходів найчастіше застосовують відносні відхилення квантилей (квантилей і децилей), які називаються *коефіцієнтами диференціації доходів*. Такі коефіцієнти показують, у скільки разів доходи 25 % (20 чи 10 %) працівників з найвищим рівнем заробітної плати

перевищують доходи 25 % (20 чи 10 %) працівників з найнижчим рівнем заробітної плати. Використовують такі показники:

— співвідношення між середніми значеннями заробітних плат усередині груп, що порівнюються між собою, або їх часткою в загальному фонді оплати праці;

— квантильний (квантильний і децильний) коефіцієнти диференціації характеризують співвідношення між середньою заробітною платою 25 % (20 чи 10 %) працівників з найвищим рівнем трудових доходів і середньою заробітною платою 25 % (20 чи 10 %) працівників з найнижчим рівнем трудових доходів.

Аналіз динаміки коефіцієнтів диференціації доходів дає змогу відстежити зміни в розподілі заробітної плати між працівниками з різним рівнем трудових доходів.

4. **Крива Лоренца** — характеризує міру нерівності розподілу доходів. Для побудови кривої Лоренца на осі абсцис позначено частку населення/працівників (y % до загальної чисельності), на осі ординат — їхню частку в загальному обсязі доходів (рис. 4.4).

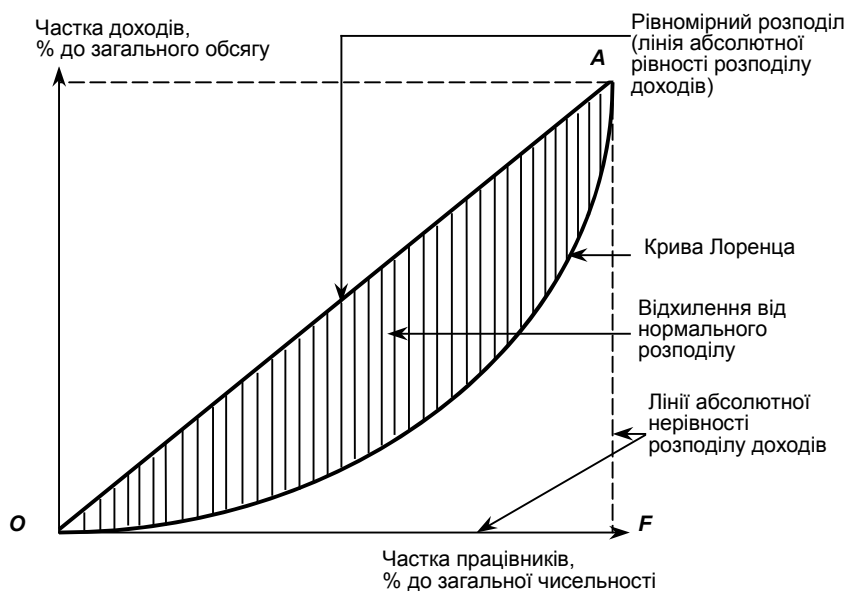


Рис. 4.4. Крива Лоренца

Теоретична можливість абсолютно рівного розподілу доходів відповідає бісектрисі, яка вказує на те, що будь-яка частка населення/працівників (10, 20, 30, 40 % тощо) одержує такий самий відсоток загального доходу. У разі якщо заробітна плата рівномірно розподіляється між населенням/працівниками, то всі точки міститимуться на лінії абсолютної рівності розподілу доходів. Утім такої ситуації в реальному житті не буває.

Крива Лоренца показує фактичний розподіл доходу. Площа між лінією абсолютної рівності й кривою Лоренца свідчить про міру нерівності розподілу до-

ходів. Що більша міра нерівності, то більша площа. Абсолютна нерівність — гіпотетичний випадок, коли лише один працівник одержує весь дохід.

У реальному житті межею нерівності розподілу доходів, на думку деяких економістів, визнається ситуація, коли в країні на частку найбідніших 40 % населення припадає 12—13 % загальної суми доходів домогосподарств країни. Така ситуація вважається межею соціальної стабільності в країні¹.

Для аналізу міри нерівності в розподілі доходів використовуються коефіцієнт Лоренца та коефіцієнт (індекс) Джині.

5. **Коефіцієнт Лоренца** обчислюють за формулою

$$K_{\text{Лоренца}} = \frac{|Y_1 - X_1| + |Y_2 - X_2| + \dots + |Y_n - X_n|}{2} = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - X_i)}{2}, \quad (4.2)$$

де Y_i — частка доходів (заробітної плати) i -ї соціальної групи населення (працівників) у сукупному доході;

X_i — частка населення (працівників) i -ї соціальної групи в загальній чисельності;

n — кількість соціальних груп.

Крайні (екстремальні) значення коефіцієнта Лоренца:

$K_{\text{Лоренца}} = 0$ — у разі абсолютної рівності в розподілі доходів;

$K_{\text{Лоренца}} = 1$ — у разі абсолютної нерівності.

6. **Коефіцієнт (індекс) Джині**, або **коефіцієнт концентрації доходів**, визначається на основі кривої Лоренца як співвідношення заштрихованої площі (площі фігури, обмеженої лініями абсолютної рівності та кривою Лоренца) та площі трикутника OAF (див. рис. 4.4).

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Що ближче коефіцієнт до 1, то більшою мірою доходи сконцентровані в окремих груп населення/працівників. Концентрація доходів у працівників окремих категорій і професійних груп призводить до посилення нерівності й зниження мотивації більшої частини працівників, втрати інтересу до трудової діяльності як способу задоволення своїх матеріальних потреб, пошуку способів одержання додаткових доходів чи іншого місця роботи.



Резюме

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності й посилення мотивації, крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок, роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення, не пов'язані з виконанням трудових функцій і обов'язків. У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет».

¹ Алиев И. М. Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — С. 105.

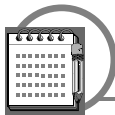
Компенсаційний пакет поряд із сукупною винагородою є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин. *Компенсаційний пакет* є сукупністю усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Структура й розмір компенсаційного пакета на підприємствах суттєво різняться залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим і розширеним. Компенсаційний пакет складається із заробітної плати, інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати, виплат із прибутку та нематеріальних винагород і благ.

Мотивація залежить від розміру трудового доходу, що одержує найманий працівник на підприємстві, та частки його в сукупному доході. Для значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є доходи, пов'язані з трудовою діяльністю. Реалізувати свою здатність до праці людина може, ведучи підприємницьку або незалежну професійну діяльність, іншу індивідуальну трудову діяльність, працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника чи виконуючи роботу за цивільно-правовим договором тощо.

Трудовий дохід найманого працівника є сукупністю всіх матеріальних благ (винагород), що одержує найманий працівник у результаті виконання трудової функції на конкретному підприємстві, яка визначена трудовим договором (контрактом). Матеріальна винагорода має вирішальне значення в мотивації персоналу. Низький рівень трудових доходів не заохочує до поліпшення результатів праці, не закріплює персонал на підприємстві, призводить до втрати інтересу в працівників до трудової діяльності як способу одержання доходів, спонукає до пошуку та отримання нелегальних доходів.

Важливим питанням розроблення ефективної політики трудових доходів і формування справедливої та конкурентоспроможної оплати праці є забезпечення об'єктивної диференціації трудових доходів залежно від низки чинників. Під час розроблення компенсаційної політики керівники мають ураховувати зазначені чинники задля забезпечення об'єктивної диференціації винагороди.



Терміни і поняття

Виплати з прибутку
Виплати й винагороди за цивільно-правовими договорами
Відсоткові та комісійні винагороди
Галузева диференціація трудових доходів
Гарантійні та компенсаційні виплати
Даунишфтинг
Диференціація трудових доходів
Додаткова заробітна плата
Доплати до тарифної ставки та посадового окладу
Доходи від здійснення підприємницької та незалежної професійної діяльності
Доходи від участі працівників у акціонерному капіталі
Заробітна плата
Змінна частина компенсаційного пакета

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
Коефіцієнт концентрації доходів (Джині)
Коефіцієнт Лоренца
Коефіцієнти диференціації доходів
Компенсаційний пакет
Крива Лоренца
Надбавки до тарифної ставки та посадового окладу
Нематеріальні винагороди (блага)
Номінальні доходи
Одноразові премії та винагороди
Основна заробітна плата
Посадовий оклад
Постійна частина компенсаційного пакета
Премія
Професійна диференціація трудових доходів
Реальні доходи
Регіональна диференціація трудових доходів
Соціальний пакет
Сукупні доходи
Тарифна ставка
Трудовий дохід найманого працівника
Чинники диференціації трудових доходів



Питання для перевірки знань

1. Розкрийте причини поширення на практиці компенсаційної моделі винагороди за працю.
2. Розкрийте сутність категорії «компенсаційний пакет».
3. Розкрийте співвідношення категорій «компенсаційний пакет» і «заробітна плата».
4. Охарактеризуйте основні складові компенсаційного пакета.
5. Поясніть відмінності між поняттями «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет».
6. Розкрийте значення матеріальної винагороди для забезпечення ефективної мотивації.
7. Охарактеризуйте чинники, які впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди.
8. Назвіть складові компенсаційного пакета, до яких можуть бути віднесені виплати та винагороди залежно від їх регулярності, характеру та призначення.
9. Наведіть структуру сукупного доходу й дайте характеристику його основних складових.
10. Поясніть відмінності між номінальними та реальними доходами.
11. Наведіть приклади доходів, що пов'язані й не пов'язані з трудовою діяльністю (реалізацією здатності до праці).
12. Дайте порівняльну характеристику умов та оплати праці за різними видами договорів.
13. Наведіть особливості мотивації людей, що працюють за цивільно-правовими договорами.
14. Розкрийте сутність трудових доходів як економічної категорії.
15. Наведіть приклади додаткових джерел доходів найманих працівників.

16. Розкрийте відмінності мотивації працівників, для яких робота на підприємстві є основною, та працівників-сумісників.
17. Розкрийте сутність і причини виникнення дауншифтингу.
18. Охарактеризуйте чинники диференціації трудових доходів працівників.
19. Наведіть показники оцінювання диференціації трудових доходів працівників.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «трудові доходи», «заробітна плата» і «соціальний пакет».
2. На підставі вивчення літературних джерел з'ясувати різні підходи до класифікації трудових доходів. Обґрунтувати доцільність (недоцільність) урахування різних класифікаційних ознак під час розроблення політики трудових доходів на підприємстві.
3. На підставі вивчення трудового законодавства визначити відмінності між сумісництвом і суміщенням. З'ясувати особливості роботи та оплати праці на умовах сумісництва та в разі суміщення професій (посад).
4. Провести аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників конкретної професійної групи в різних ЗМІ у визначеному регіоні, з'ясувати структуру конкурентного компенсаційного пакета.
5. Підготувати есе на одну з тем:
 - ✓ «Оцінка міри виконання заробітною платою основних функцій на вітчизняних підприємствах»;
 - ✓ «Еволюція політики доходів і її вплив на мотивацію працівників»;
 - ✓ «Сучасний стан диференціації трудових доходів найманих працівників в Україні».



Література для поглибленого вивчення

1. Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5.
2. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
3. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
4. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009.
6. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения. Учебно-метод. пособ. : практикум / Под ред. Р. П. Колосовой, Г. Г. Меликьяна. — М. : ТЕИС, 2008.

7. Колот А. М. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 3—11.
8. Колот А. М. Підвищення трудових доходів працюючих як чинник забезпечення економічної і соціальної безпеки країни / А. М. Колот // Соціальна політика: проблеми, коментарі, відповіді. — 2008. — № 5(18). — С. 52—58.
9. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
10. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пос. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
11. Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.
12. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломадина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
13. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
14. Цимбалюк С. Теорія компенсацій: сутність, передумови виникнення та поширення на практиці / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 2. — С. 25—32.
15. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю : монографія / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014.
16. Hamel M. C. Compensation guid / M. C. Hamel. // A Manual on Compensation Practice and Theory. — 2008. — March.
17. Milkovich G. T. Compensation / G. T. Milkovich, J. M. Newman ; 10th edition. — McGraw-Hill/Irwin, 2010.
18. Rogers S. Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional / S. Rogers, S. Marcotte. — WorldatWork Press, 2010.