

Розділ 5

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 5.1. Компенсаційна політика та компенсаційна стратегія.
- 5.2. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики.
- 5.3. Технологія проектування компенсаційного пакета на підприємстві.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ сутність компенсаційної політики та компенсаційної стратегії;
- ✓ складові механізму формування компенсаційної політики;
- ✓ технологію проектування компенсаційного пакета;

уміти

- ✓ формувати основні контури компенсаційної політики та стратегії;
- ✓ визначати суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики;
- ✓ визначати чинники, які слід враховувати під час формування компенсаційного пакета;
- ✓ проектувати основні етапи формування компенсаційного пакета на підприємстві.

5.1. КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА КОМПЕНСАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

Важливе значення в ефективному мотиваційному механізмі на підприємстві має розроблення *компенсаційної політики*.

Слово *політика* походить від грецького *politike* — мистецтво управління державою. Поняття *політика* має різні виміри та сфери наукового й практичного застосування. Існують різні дефініції цього поняття:

— *діяльність*, що розкриває ставлення до чогось чи когось; *наука*, що містить теоретичні напрацювання, різні політичні документи та методологічні основи політики; *мистецтво* (мистецтво управління, здійснення влади)¹;

— *діяльність* органів державної влади та державного управління, яка відображає суспільний лад та економічну структуру країни, діяльність партій та інших організацій, суспільних угруповань, що визначається їх інтересами й цілями. Це *спосіб дій*, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає стосунки з людьми²;

¹ Гусарова М. С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М. С. Гусарова // Креативная экономика. — 2008. — № 6 (18). — С. 65—79.

² Управление персоналом : Энциклопедический словарь / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Воронжикин и др.] ; под. ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — С. 260.

- образ, спосіб дій, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає стосунки з людьми¹;
- загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей²;
- галузь взаємовідносин і різних видів діяльності між соціальними спільнотами людей щодо здійснення спільних інтересів за допомогою різних засобів, основним з яких є політична влада³.

Поняття *система компенсацій, компенсаційний пакет* використовується в сфері соціально-трудоих відносин і характеризує виплати, винагороди, заохочення та блага, які надають роботодавці найманим працівникам, тому цілком логічно, що компенсаційна політика є, швидше, *мікроекономічною* категорією. Водночас формування системи компенсацій є багаторівневим механізмом і визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, хоча й здійснюється роботодавцем або вповноваженим органом, проте існують певні рамкові умови цього процесу, і роботодавець не має права їх порушувати. У зв'язку з цим компенсаційна політика не лише розробляється на рівні підприємства. Її концептуальні основи закладаються на державному, а також галузевому та регіональному (територіальному) рівнях, тому компенсаційна політика є не лише *мікроекономічною* категорією, а й *макро- та мезоекономічною*. Більше того, держава розробляє концептуальні основи компенсаційної політики найманих працівників, зайнятих у бюджетному секторі економіки.

Крім державного, галузевого, регіонального (територіального) та організаційного рівнів, компенсаційна політика реалізується й на *особистісному рівні* (щодо окремих найманих працівників) у разі запровадження індивідуалізованих умов надання пакета компенсацій.

Компенсаційна політика є складовою політики управління персоналом і корпоративної політики підприємства. У зв'язку з цим компенсаційна політика має бути спрямована не лише на забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди (відповідно до складності функцій та обов'язків, цінності посад і робіт, змісту та умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні результати тощо), а й сприяти досягненню корпоративних цілей підприємства та розв'язанню конкретних бізнес-завдань.

Як макроекономічна та мезоекономічна категорія компенсаційна політика є складовою соціально-економічної політики держави, галузі, регіону й має сприяти поліпшенню матеріального добробуту та соціального забезпечення найманих працівників загалом по країні, у відповідному виді економічної діяльності/галузі, регіоні, а також визначати концептуальні засади для розроблення

¹ Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М. : Институт новой экономики, 2002. — С. 708.

² Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : Дело, 1997. — С. 288.

³ Политический словарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://mirslovari.com/content_pol/politika-1259.html

справедливої, прозорої, ефективної компенсаційної політики на підприємствах, в організаціях та установах (на мікрорівні), зокрема й у бюджетному секторі економіки.

Слід зазначити, що компенсаційна політика є підґрунтям для розроблення системи компенсацій та ухвалення рішень щодо формування їх набору, визначення розміру та порядку надання найманим працівникам. У зв'язку з цим компенсаційну політику можна розглядати як базис для формування системи компенсацій, зокрема й розроблення умов винагородження персоналу та надання певних виплат, заохочень, благ соціального характеру, нематеріальних винагород.

Компенсаційна політика є багатоаспектним поняттям, яке потрібно розглядати як:

1) *діяльність* різних суб'єктів управління (на різних рівнях: державному, галузевому, територіальному/регіональному, підприємства та організації, особистісному) стосовно розроблення та (або) реалізації положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань;

2) сукупність певних *правил, норм* (зокрема й законодавчих), *положень, інструкцій* стосовно діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях), зокрема ухвалення рішень щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам;

3) сукупність *засобів, інструментів, методів і процедур* для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення відповідних цілей і вирішення завдань. Цілі та завдання визначаються одноосібно суб'єктами управління на різних рівнях або ж узгоджуються сторонами соціально-трудоових відносин.

Зазначені аспекти, які становлять сутність і природу компенсаційної політики, концептуально стосуються таких питань: що мають робити (або роблять) суб'єкти управління? як мають діяти (або діють) суб'єкти управління? за допомогою чого та в який спосіб мають діяти (або діють) суб'єкти управління?

З позицій інституціоналізму компенсаційна політика є *системою правил* (формальних і неформальних), які визначають *поведінку* різних суб'єктів управління щодо реалізації певних принципів, засад, норм і положень і *взаємовідносини* найманого працівника й роботодавця з приводу визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманому працівникові за виконання ним функцій та обов'язків відповідної складності у певних умовах праці, що потребує відповідного рівня кваліфікації та компетенцій, досягнуті індивідуальні результати праці й внесок у колективні, лояльність до підприємства (мірлами якої є стаж роботи на підприємстві, результати праці, мотивованість) тощо.

Формальні правила унормовані законодавчими актами, колективними угодами, що укладаються на різних рівнях, нормативними актами, методичними та інструкційними матеріалами, що розробляються на підприємстві, тощо.

Неформальні правила визначені звичаями, традиціями певного народу, особливостями корпоративної культури певної організації, цінностями, нормами, що не знайшли закріплення в законах, угодах, нормативних актах підприємства чи методичних та інструкційних матеріалах, тощо.

Компенсаційна політика є *полісистемою*, в ній можна виокремити системоутворювальні та системозабезпечувальні (функціональні) складові.

До *системоутворювальних складових компенсаційної політики* належать такі:

- політика формування основної заробітної плати;
- політика преміювання;
- політика встановлення надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів;
- політика надання гарантій, соціальних виплат, винагород, заохочень і благ;
- політика формування нематеріальної складової системи компенсацій та ін.

У кожній складовій компенсаційної політики можна виокремити підскладові. Приміром, у політиці формування основної заробітної плати:

- політику визначення мінімальної заробітної плати та тарифної ставки першого розряду/мінімального окладу;
- політику формування тарифної сітки;
- політику формування схеми посадових окладів та ін.

Своєю чергою, у політиці формування схеми посадових окладів можна виокремити:

- політику ранжування посад, формування кваліфікаційних груп чи грейдів;
- політику встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень/посадових окладів;
- політику диференціації основної заробітної плати керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців та ін.

Системозабезпечувальні складові компенсаційної політики:

- політика забезпечення справедливості в наданні компенсацій найманим працівникам;
- політика узгодження різних складових системи компенсацій з ринковою ціною робочої сили представників відповідних категорій і професійних груп;
- політика забезпечення прозорості формування та надання компенсацій найманим працівникам;
- політика реалізації принципів соціального партнерства в формуванні системи компенсацій;
- політика стимулювання працівників до досягнення певних цілей, поліпшення результатів та ін.

Важливим питанням в розробленні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві є вироблення *компенсаційної стратегії* та її узгодження із загальною стратегією підприємства та стратегією управління персоналом. Місце компенсаційної стратегії в мотиваційному менеджменті показано на рис. 5.1.

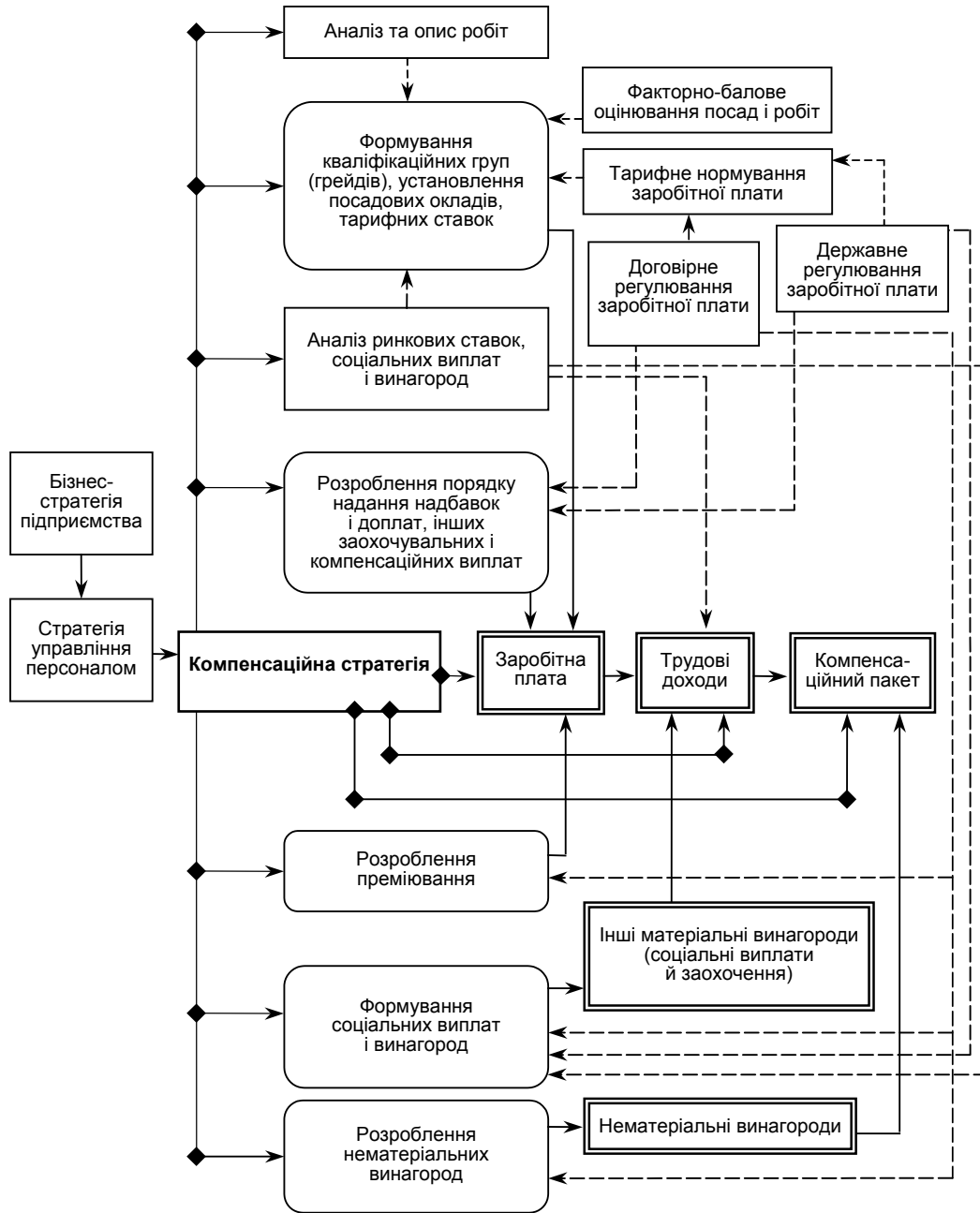


Рис. 5.1. Місце компенсаційної стратегії в мотиваційному менеджменті

Поняття *стратегія*, як і більшість наукових термінів, має різні тлумачення. Причому, сутність і зміст поняття *стратегія* еволюціонували разом з розвитком управлінської науки та змінами в умовах ведення бізнесу. Наукові дослідження стратегії

підприємства беруть свій початок з 60-х рр. ХХ ст. Основоположниками стратегічного управління вважають А. Чандлера, представників Гарвардської школи бізнесу та І. Ансоффа.

А. Чандлер розглядає стратегію як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей¹.

Згідно з позицією К. Ендрюса, корпоративна стратегія є сукупністю рішень, що визначають і розкривають завдання та цілі компанії, задають її основну політику та плани реалізації поставлених цілей, окреслюють коло напрямів діяльності, економічні та організаційні особливості тієї моделі компанії, якою вона прагне стати².

Наукові положення І. Ансоффа ґрунтувалися на розумінні стратегії як процесу планування. Учений запропонував ідеологію стратегічного планування: іти від аналізу майбутнього до теперішнього. Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності³.

Як альтернативу теорії стратегічного планування Г. Мінцберг розробив теорію спонтанної стратегії. Г. Мінцберг стверджував, що спонтанні стратегії можуть бути не менш успішні, ніж сплановані⁴. Згідно з позицією автора, планування є формалізованою системою кодифікації, уточнення та операціоналізації тих стратегій, які компанія вже має, а стратегія — або спонтанно вироблена модель поведінки компанії, або її продумана перспектива.

Деякі науковці основне завдання стратегії вбачають у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг. Таку позицію поділяє відомий дослідник конкурентної стратегії М. Портер. Учений визначає стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони⁵.

Компенсаційна стратегія є *мікроекономічною категорією*, її розробляють підприємства з метою досягнення певних цілей. Стратегія в сфері трудових доходів населення (забезпечення якості трудового життя, реалізація концепції гідної праці тощо) може розроблятися також на державному, регіональному/територіальному й галузевому рівнях. Проте зв'язок між стратегією держави (галузі, регіону) та стратегією конкретного підприємства практично відсутній.

Стратегія держави, приміром у сфері трудових доходів, як чинник зовнішнього середовища в частині можливостей або загроз може певною мірою вплинути на компенсаційну стратегію підприємства. Разом з тим на компенсаційну стратегію певного підприємства більшою мірою впливають інші чинники зовнішнього середовища: компенсаційна стратегія підприємств-конкурентів і кон'юнктура ринку праці.

Компенсаційна стратегія підприємства є:

— основним *вектором руху організації* до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг);

¹ Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. D. Chandler. — Cambridge : MIT Press, MA, 1962.

² Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. — Homewood, IL : Richard D Irwin, 1971.

³ Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — С. 27.

⁴ Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation / H. Mintzberg // Management Science. — 1978 — Vol. 24. — № 9 (May) — P. 934—948.

⁵ Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. — New York : Free Press, 1998.

— *програмою*, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих та організаційних цілей і потреб, способи розподілу отриманого доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу з метою збалансування особистих цілей працівників і цілей підприємства для створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг);

— *процесом* розроблення програми [визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства у сфері компенсацій, вироблення дій, процедур та способів конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих та організаційних цілей і потреб, способів розподілу отриманого доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу] та її реалізації з метою створення та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг).

Основною метою компенсаційної стратегії підприємства є створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на товарному ринку, так і на ринку праці. Крім того, компенсаційна стратегія має сприяти досягненню та збалансуванню особистих цілей працівників та організаційних цілей, зокрема й цілей власників.

Ураховуючи основну мету компенсаційної стратегії, остання орієнтована більшою мірою на зовнішнє середовище діяльності підприємства, ніж на внутрішнє. Водночас під час розроблення стратегії суб'єкти (власники, уповноважені ними органи, керівники вищого рівня управління) ураховують сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища.

Компенсаційну стратегію на підприємстві зазвичай не регламентують, хоча певні пріоритети підприємства у сфері конструювання й наповнення пакета компенсацій та надання найманим працівникам компенсацій відображаються в нормативних документа підприємства.

Однією з основних характеристик компенсаційної стратегії є її гнучкість, тобто компенсаційна стратегія як програма може змінюватися залежно від ситуації, детермінованої насамперед змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема в домінуючих потребах та інтересах працівників, цілях і фінансових можливостях підприємства, компенсаційній стратегії підприємств-конкурентів, кон'юнктурі ринку праці.

Незважаючи на важливість такої характеристики, як «гнучкість» щодо компенсаційної стратегії, тут варто пам'ятати про певні законодавчі та мотиваційні обмеження¹.

¹ Згідно зі ст. 97 КЗпП України власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, установлені законодавством, угодами, колективними договорами. У зв'язку з цим будь-які зміни в компенсаційній стратегії не мають погіршувати матеріального стану працівників. Водночас такі нововведення (у бік погіршення) знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників.

Приклад формування компенсаційної стратегії компанії *B&Q* наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

КОМПЕНСАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ *B&Q*¹

Стратегія	Принципи
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ми повинні розробити передову систему винагороди, яку цінуватимуть працівники та розглядатимуть її як ще одну перевагу роботи в компанії <i>B&Q</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Передова та диференційована політика оплати праці та соціальних виплат і винагород
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інвестиції у винагороду мають узгоджуватися з ефективністю діяльності підприємства, завдяки чому працівники зможуть поділити досягнутий за допомогою їхніх зусиль успіх і отримувати за продуктивнішу працю більшу винагороду порівняно з пропозиціями конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Конкурентний рівень базової заробітної плати ✓ Загальний рівень компенсацій вищий від середньоринкового рівня ✓ Успіх <i>B&Q</i> поділимо з усіма працівниками ✓ Збільшення відсотка змінної винагороди з метою стимулювання ефективності роботи компанії ✓ Завдання підвищення ефективності мають розв'язуватися на індивідуальному (груповому) рівні
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Усі елементи інвестицій у загальну винагороду сприятимуть збільшенню вартості компанії та досягненню наших основних цілей і завдань 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Нематеріальне заохочення є значним фактором підвищення ефективності діяльності ✓ Підвищення заробітної плати відбувається не тільки в результаті підвищення за посадою ✓ Винагорода має бути гнучкою, відповідати індивідуальним очікуванням ✓ Різниця у винагороді працівників має визначатися насамперед ефективністю праці

Напрями розвитку компенсаційної стратегії компанії *British Airways* унаочнює рис. 5.2.

Рис. 5.2. Напрями розвитку компенсаційної стратегії в компанії *British Airways*²

¹ 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. — С. 34.

² Там само. — С. 41.

Слід зазначити, що поняття *компенсаційна стратегія* та *компенсаційна політика* є близькими. Вони взаємопов'язані та взаємозалежні між собою. Компенсаційна стратегія впливає на компенсаційну політику. Так само компенсаційна політика впливає на стратегію. Однак є певні відмінності між ними. Порівняльний аналіз компенсаційної політики та компенсаційної стратегії наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Характеристика	Компенсаційна політика	Компенсаційна стратегія
Рівень формування/ розроблення й реалізації	макрорівень, мезорівень, мікрорівень, особистісний	переважно мікрорівень
Позиції, що розкривають зміст	— <i>діяльність</i> різних суб'єктів управління стосовно розроблення та (або) реалізації положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань — сукупність певних <i>правил, норм</i> (зокрема й законодавчих), <i>положень, інструкцій</i> стосовно діяльності різних суб'єктів управління (на різних рівнях), зокрема ухвалення рішень щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам — сукупність <i>засобів, інструментів, методів і процедур</i> для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій задля досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань	— основний <i>вектор руху організації</i> до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг); — <i>програма</i> , що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих та організаційних цілей і потреб, способи розподілу отриманого доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу задля збалансування особистих цілей працівників і цілей підприємства з метою створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг) — <i>процес</i> розроблення програми та її реалізації з метою створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг)
Основна мета	забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди (відповідно до складності функцій і обов'язків, змісту та умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні тощо), а також сприяння досягненню корпоративних цілей підприємства та розв'язанню конкретних бізнес-завдань	створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на ринку праці, так і на товарному ринку (ринку послуг), а також досягнення та збалансування особистих цілей працівників і організаційних цілей
Співвідношення корпоративних інтересів (організаційних цілей) і особистісних цілей, інтересів і потреб працівників	пріоритетність особистісних цілей, інтересів і потреб працівників, хоча корпоративні інтереси (організаційні цілі) теж дуже важливі й ураховуються під час формування компенсаційної політики	пріоритетність корпоративних інтересів (організаційних цілей), хоча особистісні цілі, інтереси та потреби теж важливі й ураховуються під час вироблення компенсаційної стратегії

Закінчення табл. 5.2

Характеристика	Компенсаційна політика	Компенсаційна стратегія
Суб'єкти формування	державні інститути; наукові інститути; власники, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення та реалізації компенсаційної політики; консалтингові компанії чи незалежні консультанти; аутсорсингові компанії	власники, уповноважені ними органи, керівники вищого рівня управління
Ступінь впливу державних інститутів на формування та реалізацію	залежить від політики держави, виду економічної діяльності, до якого належить підприємство, установа, організація. Вплив державних інститутів на формування та реалізацію компенсаційної політики організацій та установ бюджетної сфери — високий. Щодо підприємств небюджетного сектору економіки ступінь впливу може бути як високим, так і низьким	низький, хоча як чинник зовнішнього середовища в частині загроз чи можливостей норми та положення можуть ураховуватися
Ступінь залучення інститутів соціального партнерства до формування та реалізації	теоретично високий, на практиці залежить від рівня розвитку інститутів соціального партнерства, а відтак може бути як високим, так і низьким	низький, хоча теоретично можливий
Домінування середовища підприємства, на яке орієнтована	внутрішнє	зовнішнє
Часовий інтервал, на який орієнтована	переважно на теперішній час, меншою мірою на перспективу	на майбутнє (перспективу)
Складові компенсаційного пакета, яких більшою мірою стосується	усі складові розширеного компенсаційного пакета, зокрема й базовий	складові розширеного компенсаційного пакета, не включаючи базовий, оскільки конкурентні переваги на ринку праці підприємство може отримати більшою мірою за рахунок виплат і винагород добровільного (необов'язкового) характеру
Ступінь регламентації	регламентована, основні положення відображаються в нормативних документах, зокрема й у внутрішніх, хоча певною мірою може бути детермінована неформальними правилами та нормами	переважно відсутня регламентація, хоча можлива
Ступінь гнучкості	невисокий	високий

Отже, компенсаційну політику можна трактувати, з одного боку, як діяльність різних суб'єктів управління, з другого боку — як сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно діяльності різних суб'єктів управ-

ління, а також сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій.

Компенсаційна стратегія є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг), програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, а також процесом розроблення цієї програми та її реалізації з метою створення та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства.

Оскільки компенсаційна стратегія реалізується в процесі діяльності різних суб'єктів управління через певні засоби, інструменти, методи й процедури (які, до речі, можуть відображатись у певних правилах, нормах, положеннях, інструкціях тощо), то з цього можна зробити висновок, що компенсаційна стратегія може реалізуватися через компенсаційну політику.

Разом з тим компенсаційну політику не можна розглядати виключно як спосіб (напрям, метод тощо) реалізації стратегії, оскільки компенсаційна політика є багатоаспектною та має різні виміри, і реалізація компенсаційної стратегії є лише одним з таких вимірів.

5.2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

З метою залучення та утримання талановитих, компетентних, інноваційно-орієнтованих працівників взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником мають ґрунтуватися на рівноправних, партнерських засадах. Як ми вже з'ясували, підприємства мають розробляти комплексні компенсаційні системи, що не обмежуються лише грошовими виплатами, а включають широкий спектр винагород, заохочень і благ й за необхідності використовують індивідуалізовані умови оплати праці. Зазначене зумовлює потребу в розробленні ефективною компенсаційної політики.

На процес формування компенсаційної політики на локальному рівні (на підприємстві, в організації) можуть впливати різні чинники:

- норми трудового законодавства;
- розвиток інститутів соціального партнерства;
- специфіка підприємства, форма власності;
- кон'юнктура ринку праці (попит на робочу силу та пропозиція робочої сили на ринку праці), компенсаційна політика підприємств-конкурентів і підприємств з інших видів економічної діяльності;
- особливості корпоративної культури, фінансові можливості та стратегія розвитку підприємства;
- потреби та інтереси найманих працівників та ін.

Формування компенсаційної політики залежить від форми власності (державна, приватна), оскільки більшість питань щодо надання компенсацій найманим працівникам підприємств бюджетного сектору економіки регламентовано законодавчими нормами.

Суб'єктами формування компенсаційної політики є:

— державні інститути (усі органи державної влади, зокрема Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, профільні міністерства й відомства);

— міжнародні інститути (організації);

— інститути соціального партнерства (суб'єкти та сторони соціально-трудоких відносин, зокрема профспілкові організації, організації роботодавців);

— наукові інститути (науково-дослідні заклади та установи, які досліджують ситуацію, що склалась у сфері компенсаційної політики, і формулюють на цій основі пропозиції щодо її вдосконалення, розробляють науково-методичні, рекомендаційні та інструкційні матеріали щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ);

— власники підприємств, установ та організацій, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення компенсаційної політики (приміром, служби персоналу чи іншого структурного підрозділу (департаменту, управління, відділу), у компетенції яких входить вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, відділу організації праці та заробітної плати, фінансового відділу тощо);

— консалтингові компанії чи незалежні консультанти, яких залучають роботодавці та керівники підприємств, установ та організацій для моніторингу (аудиту) та (або) розроблення компенсаційної політики чи окремих лише її складових (приміром, проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдуння), а також проведення ринкових оглядів компенсаційних пакетів.

Суб'єктами реалізації компенсаційної політики є:

— державні інститути;

— інститути соціального партнерства;

— власники підприємств, установ та організацій, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, працівники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо реалізації компенсаційної політики (служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, відділу соціального розвитку, фінансового відділу, бухгалтерії та ін.);

— аутсорсингові компанії, яким роботодавці та керівники передають на аутсорсинг функції щодо реалізації компенсаційної політики (приміром, нарахування та виплати заробітної плати).

Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики зображено на рис. 5.3.

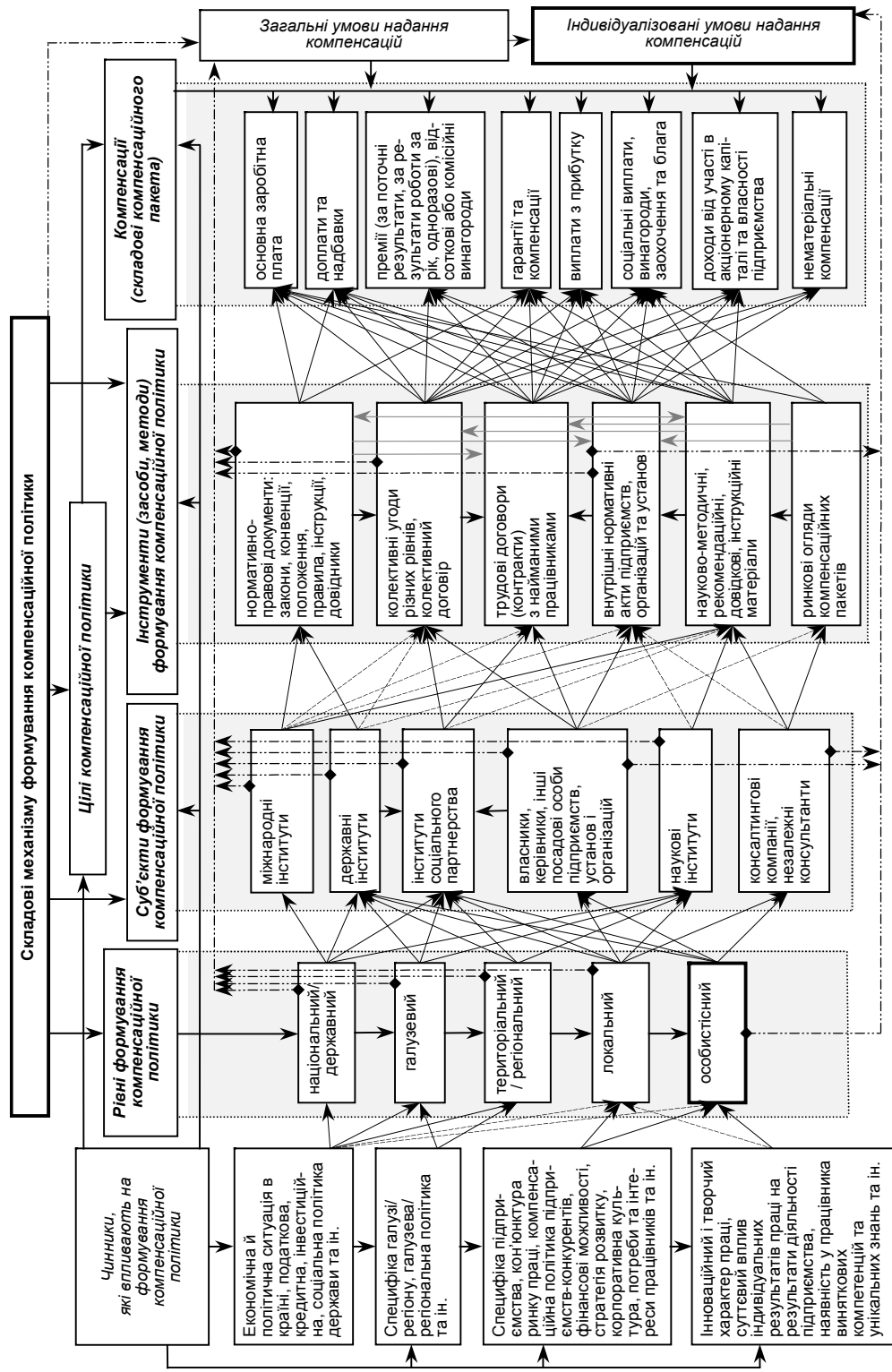


Рис. 5.3. Організаційно-економічний механізм формування компенсаційної політики

Як процес вироблення правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління стосовно визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам *механізм формування компенсаційної політики містить такі процедури:*

1) розроблення та ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами: міжнародних нормативних актів, законів України, положень, правил, інструкцій, довідників, затверджених постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;

2) укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях: генеральної угоди на національному рівні, галузевих угод — на галузевому, територіальних/регіональних — на регіональному (територіальному), колективних договорів — на рівні підприємства, організації, установи, трудових договорів (контрактів) з найманими працівниками;

3) прийняття (ухвалення, затвердження) внутрішніх нормативних актів на підприємствах, в організаціях та установах (положення про надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення про формування соціального пакета, штатний розпис тощо);

4) розроблення науковими інститутами (науково-дослідними закладами, установами, науковцями, зокрема науковцями міжнародних організацій) науково-методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ;

5) розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами, яких залучають роботодавці та керівники підприємств, установ і організацій, рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ, що формують компенсаційний пакет;

6) проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів і підготовка відповідних звітів та ін.

Визначення структури та змісту пакета компенсацій, розміру та порядку виплати різних заохочень, винагород і благ не може здійснюватися без *участі державних інститутів*. При цьому важливим є досягнення балансу між дією ринкових важелів і ступенем впливу держави на обсяг, структуру пакета компенсацій, розмір окремих виплат.

Формування ринкової ставки під впливом кон'юнктури ринку праці (співвідношення попиту й пропозиції робочої сили) відіграє важливу роль у визначенні розміру винагороди за працю. Водночас досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що формування компенсаційної політики не може бути стихійним процесом і потребує участі різних суб'єктів, зокрема й державних інститутів. Крім того, модель попиту та пропозиції спрацьовує лише за умов вільної конкуренції, якої в реальності існувати не може.

Як свідчать дані рис. 5.3, міжнародні та державні інститути більшою мірою впливають на формування компенсаційної політики щодо базового пакета компенсацій: основної заробітної плати шляхом установлення мінімальної заробітної плати, окремих доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, гарантій і компенсацій шляхом установлення державних, зазвичай мінімальних, норм і гарантій щодо відповідних виплат і винагород, що дає змогу роботодавцям (одноосібно чи через систему соціального партнерства) установлювати вищі розміри відповідних доплат і надбавок, гарантій і компенсацій чи доповнювати їх перелік новими.

Ступінь державного впливу на формування компенсаційної політики посилюється на підприємствах, в установах та організаціях, що фінансуються чи дотуються з бюджету. На таких підприємствах держава розробляє тарифні умови оплати праці, установлює перелік і розміри доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів, гарантій і компенсацій.

Державні інститути також беруть участь у формуванні компенсаційної політики через систему соціального партнерства.

За умов постійних змін, що відбуваються в системі соціально-трудових відносин, у характері та змісті праці, одним з найважливіших і найефективніших інструментів механізму формування компенсаційної політики є **система соціального партнерства**, складовою якого є колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин, зокрема й питань щодо надання найманим працівникам пакета компенсацій. Система соціального партнерства забезпечує узгодження інтересів основних сторін соціально-трудових відносин (держави, роботодавців і найманих працівників) і досягнення соціальної злагоди в суспільстві.

Соціальне партнерство є дієвим засобом формування компенсаційної політики, зниження імовірності виникнення та гостроти соціальних конфліктів. Системою соціального партнерства можуть бути вирішені практично всі питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, що має знаходити своє відображення в колективних угодах різних рівнів (генеральній, галузевій, регіональній/територіальній), колективних договорів і трудових договорах на рівні підприємства.

І чим значніший вплив держави на механізм формування компенсаційної політики на підприємстві, в організації, установі, тим зазвичай слабший вплив інститутів соціального партнерства.

Власники, керівники підприємств, установ та організацій можуть одноосібно розробляти компенсаційну політику (з урахуванням норм, інструментів, засобів, вироблених іншими суб'єктами формування компенсаційної політики, як-от: державними, науковими інститутами, консалтинговими компаніями та ін.) або через інститути соціального партнерства.

Що більший рівень розвитку інститутів соціального партнерства, то менша вірогідність одноосібного формування компенсаційної політики роботодавцями та керівниками. Таким чином, основні положення щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам підприємств, установ та організацій мають бути регламентовані колективними угодами й договорами та нормативними актами підприємства, установи, організації.

При цьому, якщо власники, керівники підприємств беруть участь у формуванні компенсаційної політики через інститути соціального партнерства, то всі питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, що викладені у внутрішніх нормативних актах, мають бути узгоджені з відповідними положеннями колективних угод і договорів.

Внутрішніми нормативними актами підприємства, установи, організації мають бути регламентовані практично всі питання щодо визначення набору компенсацій (матеріальних і нематеріальних), їх розміру та порядку надання найманим працівникам. Лише в такому разі можна говорити про прозорість компенсаційної політики [за умов належного інформування найманих працівників] та її справедливості [у разі дотримання суб'єктами основних положень компенсаційної політики під час її реалізації].

Питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання конкретним працівникам мають бути відображені в *трудовах договорах (контрактах)*, які укладаються між найманим працівником і власником підприємства, установи, організації або вповноваженим ним органом. Під час укладання трудових договорів (контрактів) мають бути враховані законодавчі норми, положення, визначені колективними угодами й договорами вищих рівнів, внутрішніми нормативними актами підприємства, а також ситуація, що склалася на ринку праці.

Слід зазначити, що в організації, на підприємстві можуть діяти як *загальні умови щодо надання компенсацій найманим працівникам*, так і *індивідуалізовані*¹.

Актуальність індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам особливо підвищується за умов переорієнтації в менеджменті з управління персоналом (людськими ресурсами) на управління талантами.

Зауважимо, що трансформаційні процеси, які відбуваються в системі соціально-трудова відносин, у характері та змісті праці, ведуть до поширення практики запровадження індивідуалізованих умов оплати праці на основі застосування повноцінних, збалансованих за структурою та розміром виплат і винагород компенсаційних пакетів з урахуванням потреб та інтересів найманих працівників. Компенсаційна політика за таких умов має бути, з одного боку — прозорою та справедливою, а з іншого — індивідуалізованою та гнучкою.

Власники та керівники можуть делегувати повноваження щодо формування та реалізації компенсаційної політики *іншим посадовим особам підприємства*. Найчастіше це можуть бути працівники служби персоналу чи іншого структурного підрозділу (департаменту, управління, відділу), у компетенції якого входить вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом, відділу організації праці та заробітної плати, відділу соціального розвитку, фінансового відділу, бухгалтерії та ін.

Винятково важливу роль у формуванні ефективної компенсаційної політики за сучасних умов відіграє розвиток *науки та консалтингових послуг*. Науковці та фахівці наукових інститутів і консалтингових компаній, незалежні консультанти мають розробляти науково-методичні, рекомендаційні, довідкові та ін-

¹ Ці питання будуть висвітлені в розділі «Юридичні аспекти організації заробітної плати на підприємстві».

струкційні матеріали щодо проектування різних складових компенсаційного пакета. Зазначені матеріали можуть стосуватися практично всіх складових системи компенсацій.

Щодо участі наукових інститутів і консалтингових компаній у механізмі формування компенсаційної політики, то тут слід зробити деякі зауваження. Якщо розглядати механізм формування компенсаційної політики як процес вироблення правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління стосовно визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, то *наукові інститути та консалтингові компанії безпосередньо не визначають* правила, норми, положення, інструкції, рекомендації та процедури, що *регламентують* діяльність тих чи тих суб'єктів.

Практично їх вплив на формування компенсаційної політики опосередкований, оскільки *інші суб'єкти* [державні інститути, інститути соціального партнерства, власники, керівники, інші посадові особи підприємств, установ та організацій] *використовують науково-методичні, рекомендаційні, довідкові та інструкційні матеріали* [розроблені науковими інститутами та консалтинговими компаніями] *у процесі вироблення правил, норм, положень, інструкцій* тощо щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління.

Разом з тим безпосереднє чи опосередковане (через використання відповідних науково-методичних, рекомендаційних, довідкових, інструкційних матеріалів) залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до процесу розроблення нормативно-правових документів, колективних угод і договорів, внутрішніх нормативних актів на підприємствах, в організаціях і установах суттєво може сприяти підвищенню ефективності компенсаційної політики на різних рівнях.

Залучення наукових інститутів і консалтингових компаній до формування компенсаційної політики стає особливо актуальним на сучасному етапі розвитку інституту праці та соціально-трудова відносин. Інтелектуалізація, інформатизація праці, підвищення інноваційної компоненти в процесі праці, висока мобільність, адаптованість та особиста незалежність кваліфікованих і компетентних працівників, розвиток гнучких і нестандартних форм зайнятості тощо вимагають запровадження науково обґрунтованих підходів до системи винагородження персоналу, інноваційних моделей оплати праці, нових нестандартних інструментів для посилення лояльності, прихильності та відданості працівників підприємству (і навіть державі) і підвищення мотивації з урахуванням різноманітних чинників, насамперед потреб підприємства та індивідуальних потреб та інтересів самих працівників.

Досліджуючи питання формування компенсаційної політики, варто визначити вплив кон'юнктури ринку праці (ринкової компоненти) на ці процеси. У переліку виокремлених суб'єктів формування компенсаційної політики ринкова компонента відсутня.

Як економічна категорія ринок є сукупністю відносин, що виникають у сфері обігу в зв'язку з продажем-купівлею товарів. Виходячи з визначення поняття «ринок», можемо зазначити, що «сукупність відносин» не може бути суб'єктом формування компенсаційної політики.

Не може бути суб'єктом формування й кон'юнктура ринку праці як співвідношення попиту й пропозиції праці (робочої сили) на певний період, яке визначає ставки заробітної плати (насамперед розмір основної заробітної плати) на конкретні види праці (роботи, професії, посади).

Інформацію щодо ситуації, що склалася на ринку праці, містять *ринкові огляди компенсаційних пакетів*, які використовують суб'єкти під час формування компенсаційної політики.

Співвідношення попиту на робочу силу та її пропозиції на ринку праці формує ринкову ставку заробітної плати, що є діапазоном з нижнім і верхнім значеннями. У разі, якщо на ринку праці існує дефіцит певних категорій і професійних груп працівників (попит на таких працівників перевищує пропозицію), то така ситуація може спричинити підвищення ставок заробітної плати (насамперед це стосується основної її частини), які пропонують роботодавці представникам цих категорій і професійних груп. І навпаки: у разі, якщо на ринку праці існує надлишок певних категорій і професійних груп працівників (пропозиція таких працівників перевищує попит на них), то така ситуація може призвести до зниження ставок заробітної плати, які пропонують роботодавці.

Водночас слід пам'ятати, що ставки заробітної плати в будь-якому разі не можуть бути меншими, ніж державні та галузеві (регіональні/територіальні) гарантії оплати праці. У зв'язку з цим кон'юнктура ринку праці може переважно позитивно впливати на пакет компенсацій працівників, особливо висококваліфікованих, а також працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями, унікальними технологіями, представників дефіцитних професій. Кон'юнктура ринку праці, швидше за все, впливає не на загальний рівень компенсацій, а на їх диференціацію за професійними та кваліфікаційними групами.

Отже, кон'юнктура ринку праці є чинником, що впливає на ціну робочої сили, а відтак і на механізм формування компенсаційної політики. Разом з тим кон'юнктура ринку праці не єдиний і не завжди основний чинник, що впливає на формування компенсаційної політики. Представники однакових категорій і професійних груп можуть отримувати різні за набором виплат, винагород, заохочень і благ та їх розміром пакети компенсацій, що залежить від рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівників, їхнього досвіду, мотивації, і як наслідок — результативності праці, цінності посад для конкретного підприємства, установи, організації. Не останню роль відіграють фінансові можливості підприємства, його стратегія та політика у сфері управління персоналом тощо.

5.3. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЕКТУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проектування компенсаційного пакета є одним з найважливіших завдань не лише в системі соціально-трудових відносин, а й в управлінні підприємством. Слід пам'ятати про *вимоги, яких має дотримуватися керівництво у формуванні компенсаційного пакета*.

Механізм виплати винагороди має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають *орієнтувати працівників на отримання необхідних результатів*, стимулювати трудову поведінку на досягнення стратегічних цілей і завдань.

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

Неприпустиме позбавлення лише деяких категорій чи професійних груп працівників окремих виплат чи зниження їх розміру в умовах економічної кризи чи в періоді спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства.

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

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

Компенсаційні пакети мають бути *конкурентними*, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета слід орієнтуватися не тільки на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники й насамперед на розмір заробітної плати та перелік виплат і заохочень, які пропонують інші роботодавці представникам різних професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди з ринковими значеннями, насамперед її зниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою оплати праці, високої плинності, неукомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників.

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

Компенсаційний пакет, зокрема його соціальна складова, має не тільки підкреслювати статус окремих посадових осіб, а й *сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків*. Скажімо, службовим автомобілем мають користуватися ті посадові особи, які найчастіше ведуть переговори, організують ділові зустрічі з клієнтами, постачальниками, контактують з представниками державних органів влади тощо. Безкоштовним мобільним зв'язком потрібно забезпечувати передусім тих працівників, які постійно контактують з працівниками інших структурних підрозділів, філій, представниками зовнішніх організацій.

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

Під час розроблення компенсаційної політики слід *враховувати вимоги трудового законодавства*. Порушення законодавства робить політику оплати праці непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на конкурентоспроможності компенсаційної політики та бренді роботодавця. Це, своєю чергою, веде до звільнення працівників та унеможливує залучення компетентних кандидатів на вакантні посади.

Будь-які *нововведення* в компенсаційній політиці *не мають погіршувати матеріального стану працівників*. Власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України).

За умов спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства витрати на компенсаційні пакети знижуватимуться внаслідок зменшення змінної частини, зокрема преміальних виплат, що безпосередньо залежать від результатів праці. У крайньому випадку, зменшити витрати можна, скоротивши необов'язкові виплати й винагороди (не передбачені законодавством).

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

Компенсаційна політика *не повинна підривати економічної здатності підприємства та його конкурентоспроможності*. Перш ніж запроваджувати на підприємстві певні виплати чи винагороди, керівництво має зробити ретельні розрахунки, обґрунтувати соціально-економічну доцільність їх запровадження. Це стосується необов'язкових, не передбачених законодавством виплат і винагород. Зміни в компенсаційній політиці, зумовлені змінами в законодавстві, умовах колективних угод різних рівнів, обов'язкові, ігнорування їх є порушенням законодавства. Запровадження чи збільшення розміру певних виплат (добровільного характеру) та їх скасування спричинить невдоволення працівників компенсаційним пакетом, що негативно позначиться на мотивації персоналу.

Розроблення компенсаційного пакета підприємства не є ізольованим процесом. Проектування компенсаційного пакета має бути пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства тощо. Компенсаційна політика впливає на процеси добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, атестації, навчання персоналу, планування кар'єри, оперативного управління й контролю діяльності підлеглих та ін. Перш ніж розробляти чи вносити зміни до компенсаційного пакета, слід провести попередню роботу з діагностики (моніторингу) доцільності запровадження тих чи інших виплат, особливо добровільного, необов'язкового характеру.

Питання, на які необхідно відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві:

— Чи здійснюється на підприємстві стратегічне планування? Компенсаційна політика має узгоджуватися зі стратегічним плануванням.

— Якою має бути структура компенсаційного пакета? Які винагороди та виплати пропонуватимуться працівникам?

— Які системи оплати праці використовуватимуться? Можуть запроваджуватися різні системи для різних категорій і професійних груп працівників.

— Хто розроблятиме компенсаційний пакет: працівники фінансового управління, служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, зовнішні консультанти та ін.?

— Яка ситуація склалася на ринку праці? Яку заробітну плату пропонують конкуренти різним професійним групам працівників? Які висуваються вимоги до них? Який для них пропонується соціальний пакет?

— Яка позиція підприємства щодо визначення розміру заробітної плати працівників: вище, нижче або на рівні середньоринкових значень? Чи спроможне й

чи готове підприємство компетентним працівникам платити заробітну плату вищу за середньоринковий рівень?

— Чи використовуватимуться на підприємстві лише загальні умови оплати праці? Чи доцільно запроваджувати індивідуалізовані умови оплати праці для окремих працівників?

— Яким буде співвідношення між основною та додатковою заробітною платою?

— Чи існує взаємозв'язок між розміром заробітної плати працівників і результатами їхнього оцінювання?

— Компенсаційна політика є конфіденційною чи відкритою?

— Який бюджет витрат на компенсаційні пакети?

Процедуру проектування компенсаційного пакета наведено на рис. 5.4.

Процедура формування компенсаційного пакета *залежить від категорій персоналу*. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності й технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій персоналу.

Так, основна заробітна плата (тарифна ставка) робітників установлюється на підставі традиційних тарифікаційних процедур, використання яких здебільшого доцільне та ефективне для цієї категорії персоналу.

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

У проектуванні компенсаційного пакета керівників вищого рівня управління, на відміну від інших категорій персоналу, особлива увага приділяється розробленню програм участі в акціонерному капіталі та власності підприємства з метою заохочення цієї категорії працівників до збільшення вартості акціонерного капіталу, формування лояльності до підприємства та їх закріплення.

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

Основні положення компенсаційної політики на підприємстві можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору. Зміни до компенсаційного пакета також необхідно вносити в разі змін у законодавстві (збільшення розміру мінімальної заробітної плати, інших норм і гарантій у сфері оплати праці) і положень колективних (генеральної, галузевої чи регіональної/територіальної) угод.

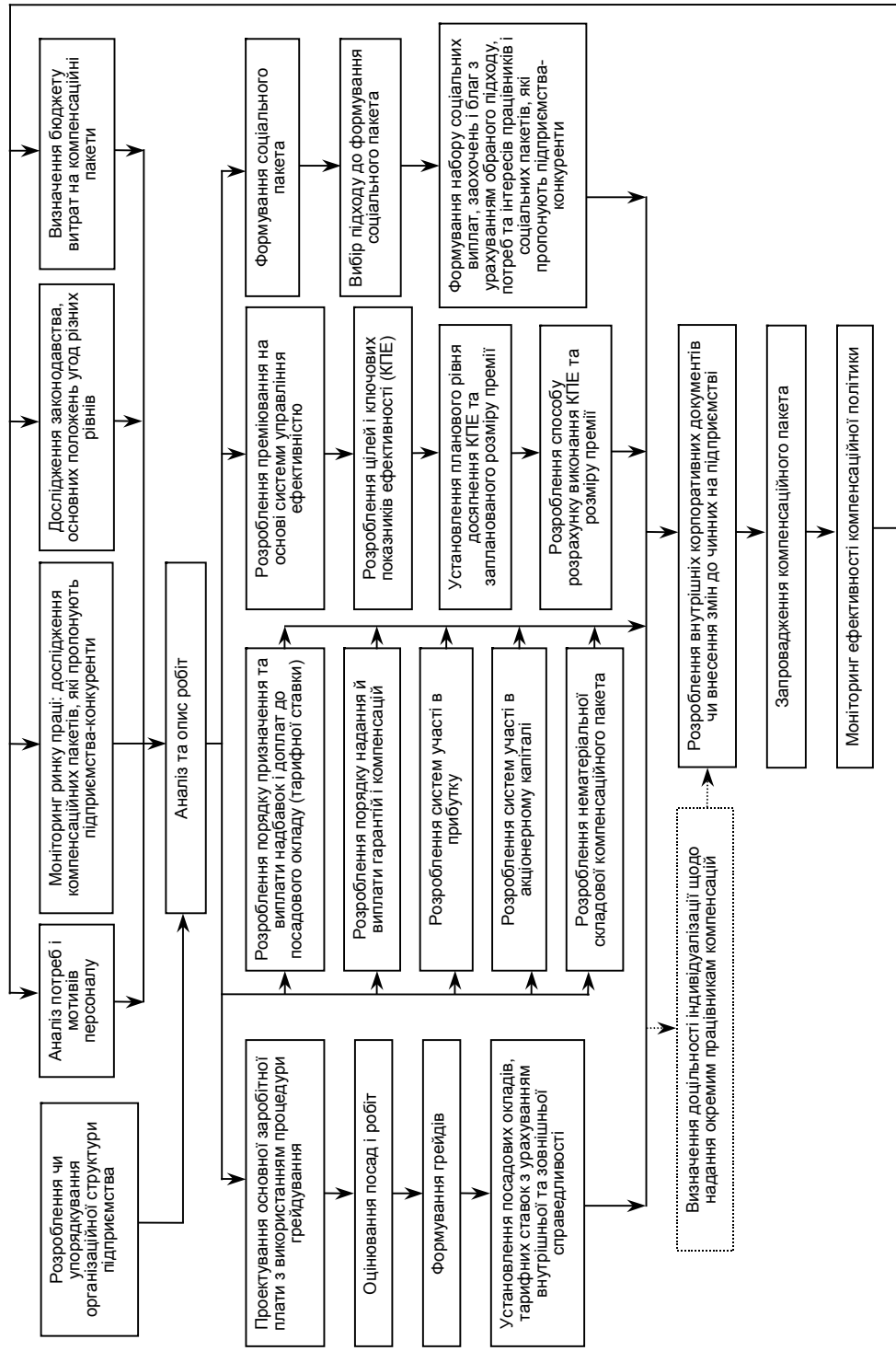


Рис. 5.4. Процедура проектування компенсаційного пакета

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

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

Будь-які зміни в компенсаційній політиці підприємства можуть викликати певну настороженість і недовіру в працівників. Тому запровадження змін має супроводжуватися формуванням у працівників довіри до нововведень.

План заходів щодо запровадження нововведень має передбачати *інформування працівників* про особливості застосування нових видів матеріальної винагороди. Інформування працівників має передбачати виклад основних положень компенсаційної політики в письмовій формі, проведення бесід і консультацій з працівниками, організацію спеціальних навчальних програм, які моделюють різні ситуації, пов'язані з новою компенсаційною політикою.

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



Резюме

Ефективність мотиваційного механізму на підприємстві залежить від розроблення зваженої компенсаційної політики та вироблення компенсаційної стратегії. *Компенсаційна політика* є багатоаспектним поняттям, яке слід розглядати як діяльність різних суб'єктів управління; сукупність певних правил, норм, положень, інструкцій стосовно діяльності різних суб'єктів управління; сукупність засобів, інструментів, методів і процедур для розроблення та реалізації основних положень щодо надання найманим працівникам компенсацій з метою досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань.

Компенсаційна стратегія підприємства є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку; програмою,

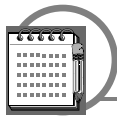
що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; процесом розроблення програми та її реалізації з метою створення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку праці та товарному ринку.

Механізм формування компенсаційної політики містить такі складові: розроблення та ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами; укладання колективних угод і договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях; прийняття внутрішніх нормативних актів на підприємствах; розроблення науковими інститутами методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів; розроблення консалтинговими компаніями чи незалежними консультантами рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ; проведення консалтинговими компаніями ринкових оглядів компенсаційних пакетів та ін.

Компенсаційна політика має відповідати стратегії та цілям підприємства, орієнтувати працівників на досягнення необхідних результатів, бути конкурентною, забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати в них відчуття справедливості. Під час розроблення компенсаційної політики потрібно враховувати трудове законодавство, потреби та інтереси працівників. Будь-які нововведення в компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального становища працівників. Проектування компенсаційного пакета має бути пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства та ін.

Процедура формування компенсаційного пакета залежить від категорії персоналу. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності й технологія розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій і професійних груп працівників.

Керівництво організації має здійснювати моніторинг ефективності компенсаційної політики, за результатами якого необхідно змінювати структуру компенсаційного пакета, умови й порядок виплати окремих видів винагороди тощо.



Терміни і поняття

Державні інститути
Загальні умови надання компенсацій
Індивідуалізовані умови надання компенсацій
Компенсаційна політика
Компенсаційна стратегія
Механізм формування компенсаційної політики
Неформальні правила
Політика
Процедура проектування компенсаційного пакета
Соціальне партнерство
Стратегія
Суб'єкти реалізації компенсаційної політики
Суб'єкти формування компенсаційної політики
Формальні правила



Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте компенсаційну політику та стратегію.
2. Дайте порівняльний аналіз компенсаційної політики та компенсаційної стратегії.
3. Назвіть суб'єктів формування та реалізації компенсаційної політики.
4. Розкрийте механізм формування компенсаційної політики.
5. Назвіть вимоги, яких має дотримуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета.
6. Поясніть роль наукових інститутів і консалтингових компаній у формуванні компенсаційної політики.
7. Розкрийте сутність поняття «конкурентоспроможність компенсаційного пакета».
8. Поясніть, як компенсаційна політика може сприяти розвитку корпоративної культури підприємства.
9. Наведіть основні правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.
10. Наведіть питання, на які слід відповісти під час розроблення компенсаційної політики на підприємстві.
11. Охарактеризуйте етапи проектування компенсаційного пакета.
12. Поясніть відмінності в процедурі формування компенсаційного пакета різних категорій персоналу.
13. Обґрунтуйте періодичність внесення змін до компенсаційного пакета.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично взаємозв'язок компенсаційної політики та конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначити особливості компенсаційної політики та стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства.
3. Провести моніторинг ринку консалтингових послуг у галузі мотивації (оплати праці) в певному регіоні. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, проаналізувати терміни виконання та вартість робіт.
4. Підготувати есе на одну з тем:
 - ✓ «Оцінка ефективності сучасної державної політики у сфері оплати праці»;
 - ✓ «Напрями посилення ролі держави в регулюванні заробітної плати»;
 - ✓ «Сучасний стан договірного регулювання заробітної плати в Україні».



Література для поглибленого вивчення

1. *Алиев И. М.* Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008.
2. *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.

3. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
5. *Поварич И. П.* Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.
6. *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.
7. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
8. *Цимбалюк С. О.* Компенсаційна стратегія та політика: взаємозалежність та відмінності категорій / С. О. Цимбалюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. — № 7. — Ч. 2. — С. 225—231.
9. *Fuehrer V.* Total Reward Strategy: A prescription for organizational survival / V. Fuehrer // Compensation & Benefits Review. — 1994. — № 26 (1), February. — P. 44—53.
10. *Gomez-Mejia L. R.* Compensation, organizational strategy, and firm performance / L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin. — Cincinnati, Ohio : South-Western Pub. Co., College Division, 1992.
11. *Heneman R.* Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series / R. Heneman. — SHRM Foundation, 2007.