



УДК 331.225.6

Аграмакова Н. В., к.е.н., доцент, Гончарова С. Ю., к.е.н., доцент, Затеїщикова О. О., к.е.н., доцент (Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків)

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ

Стаття присвячена аналізу існуючих підходів до формування компенсаційного пакету, кожен з яких наповнено власним змістом. Розглянуто характеристику, особливості та склад таких видів компенсаційного пакета, як комплексний, базовий, диференційований, накопичувальний, кафетеріальний. Запропоновано технологію впровадження компенсаційного пакету на українські підприємства. *Ключові слова:* компенсаційний пакет, соціальний пакет, комплексний, базовий, диференційований, накопичувальний, кафетеріальний пакети.

Однією з проблем мотивації персоналу на сьогоднішній день – є велика різниця між життєвими орієнтирами співробітників. Те, що є привабливим для менеджерів середньої та нижньої ланки, зовсім не цікавить виробничий персонал, що відразу відбивається на ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому розробка такого елемента системи мотивації, як компенсаційний пакет є одним з шляхів вирішення даної проблеми.

Питаннями мотивації та стимулювання, розробки компенсаційних та соціальних пакетів займалися такі видатні вчені, як В. М. Гриньова, О. А. Грішнова, А. М. Колот, Ф. Лютенс, Дж. Мілкович, С. З. Мошенський, Дж. Ньюман, В. Г. Соломанідін [1; 2; 3; 4; 5]. Проте актуальність та важливість реалізації компенсаційного підходу засвідчують актуальність подальших наукових розробок у даній сфері.

Метою статті є аналіз підходів до формування компенсаційного пакету та можливості їх впровадження на українських підприємствах.

Враховуючи західний досвід мотивації, ефективним елементом мотиваційної системи підприємства є формування компенсаційного пакету – набір компенсацій або відшкодувань підприємством фізичних і розумових зусиль, що витрачаються працівником, і винагород, які їм надаються, з метою більш повного задоволення якості їх трудового життя та підвищення ефективності праці [6].

На рис. 1 представлено підходи до формування компенсаційно-

го пакету, розглянемо сутність кожного з них.

Так, при базовому поході, різні види пакета запропоновано формувати залежно від наповненості кожного з них окремими елементами компенсаційного пакета. При цьому додаткові компенсації, які не закріплені законодавчими нормами, не залежать від кількісних та якісних показників результативності праці працівників, надаються всім співробітникам підприємства за сам факт роботи на ньому в розмірі, що визначається фінансовими можливостями підприємства.

При цьому підході авторами запропоновано виділити такі види компенсаційного пакета: «бронзовий» пакет, «срібний» пакет і «золотий» пакет.



Рис. 1. Підходи до формування компенсаційного пакету

«Бронзовий» компенсаційний пакет включає ті елементи заробітної плати та соціальних гарантій, які закріплені законодавчо. Додаткові виплати, послуги та пільги при цьому не передбачаються.

«Срібний» компенсаційний пакет включає «бронзовий», додат-



кові стимулюючі виплати, нефінансові винагороди та мінімальну кількість соціальних пільг і послуг, які може запропонувати підприємство згідно зі своїми фінансовими можливостями.

«Золотий» компенсаційний пакет включає більшу різноманітність структурних компонентів соціального пакета, розмір яких кожне підприємство визначає для себе самостійно.

Розподіл складових при базовому підході для різних видів пакетів подано на рис. 2.

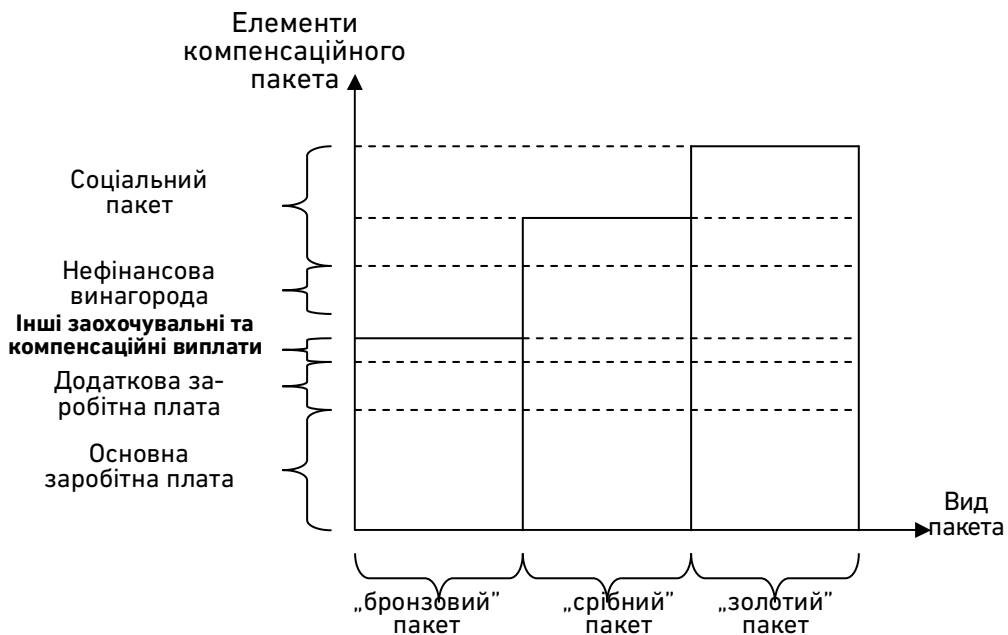


Рис. 2. Складові компенсаційного пакета для різних видів пакетів при базовому підході

При диференційованому підході залежно від категорії персоналу встановлюється різний склад компонентів компенсаційного пакета.

Для встановлення розміру основної заробітної плати необхідно встановити величину базового окладу в певних межах як гарантованої матеріальної компенсації працівнику за виконання обов'язків на даній посаді в рамках тієї категорії персоналу, до якої він належить.

Аналіз робочих місць дозволив виділити такі категорії персоналу: вищий керівник, директори за напрямками, керівники функціональних підрозділів та їх заступники, фахівці, службовці, основні робочі та допоміжний персонал. Після проведеного маркетингового аналізу зовнішнього та внутрішнього ринків праці з урахуванням таких параметрів, як найменування посади, її ранг, кількість працівників на одне вакантне місце, середня зарплата з урахуванням специфіки галузі встановлюється середній розмір заробітної плати для

кожної категорії персоналу.

Для забезпечення можливості особистого зростання співробітника усередині однієї категорії необхідно передбачити «вилку» рівнів для тих посад, де передбачаються різні розряди та категорії. Згідно з прийнятими на сьогоднішній момент рекомендаціями фахівців у галузі управління персоналом «вилки» розподіляються в таких діапазонах: 30–50% – для рядового персоналу; 50–60% – для фахівців; 60–70% – для керівників.

Дана система оплати праці доцільна у тому випадку, якщо оплата праці працівників відбувається не за відрядними розцінками, тобто не прив'язана до виконаних обсягів робіт.

Складові соціального пакета і нефінансових винагород залежно від категорії персоналу подано в табл. 1.

Соціальний пакет і нефінансові винагороди для таких категорій персоналу, як вищий керівник, директори за напрямками та керівники функціональних підрозділів і їх заступники повинні включати максимально можливі для фінансових можливостей підприємства складові. Відмітною рисою останніх двох категорій від першої є надання можливості кар'єрного зростання.

Для фахівців складових соціального пакета і нефінансових винагород стає менше. Крім того, такі з них, як надання безвідсоткових позик і оплата навчання та відпочинку дітей надаються не всім робітникам, а лише тим, хто заслуговує на винагороду за результатами праці за певний проміжок часу.

Оплата користування мобільним телефоном і службовий транспорт надаються у тому випадку, якщо є дійсна потреба в його використанні у зв'язку з виконанням функціональних обов'язків.

Окрім зазначених відмінностей даної категорії від трьох попередніх, фахівці отримують можливість працювати за гнучким графіком роботи. Службові обов'язки інших категорій персоналу (окрім фахівців) цього не дозволяють, тому що вони повинні постійно знаходитися на своєму робочому місці.

Соціальний пакет та нефінансові винагороди для службовців, основних робочих та допоміжного персоналу включають: харчування у їдальні підприємства за зниженими цінами, надання можливості займатися спортом на спеціальних спортивних майданчиках, надання гуртожитку молодим працівникам, виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин, подарунки і сувеніри відповідно до досягнутих успіхів, оплата корпоративного одягу, надання безвідсоткових позик (за результатами праці), надання можливості кар'єрного зростання.

Таблиця 1

Складові соціального пакета і нефінансо

Складові соціального пакета і нефінансових винагород	Категорія персоналу					
	Основні робочі та допоміжний персонал	Службовці	Фахівці	Керівники функціональних підрозділів	Директори за напрямками	Вищий керівник
Харчування у їдальні підприємства за зниженими цінами	+	+	+	+	+	+
Надання абонементів до спортивних клубів				+	+	+
Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках	+	+	+			
Відшкодування витрат по оплаті комунальних послуг				+	+	+
Надання гуртожитку молодим працівникам	+	+	+			
Компенсація путівок на відпочинок			+	+	+	+
Надання додаткового добровільного страхування (життя, медичне, туристичне, пенсійне, майна)			+	+	+	+
Акції та інші форми участі співробітників у капіталі підприємства				+	+	+
Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин	+	+	+	+	+	+
Оплата корпоративного одягу	+	+	+	+	+	+
Надання безвідсоткових позик	+ (за результатами праці)	+ (за результатами праці)	+ (за результатами праці)	+	+	+
Оплата навчання та відпочинку дітей			+ за результатами праці)	+	+	+
Оплата користування мобільним телефоном			+ (при виконанні функціональних обов'язків)	+	+	+
Надання службового транспорту			+ (при виконанні функціональних обов'язків)	+	+	+
Подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів	+	+	+	+	+	+
Надання можливості оволодіння новими знаннями та підвищення кваліфікації через різноманітні освітні програми	+	+	+	+	+	+
Надання можливості кар'єрного зростання	+	+	+	+	+	
Гнучкий графік роботи		+	+			

Розміри та види премій, їх класифікація наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Розмір та види премій

Види премій	Категорія персоналу та розмір премії у %					
	Вищий керівник	Директори за напрямками	Керівники функціональних підрозділів та їх заступники	Фахівці	Службовці	Основні робочі та допоміжний персонал
ЗА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ						
Випуск якісної продукції (відсоток браку не перевищує рівня гранично припустимого)	10	8	5	1		8
Зниження фактичного відсотка браку нижче за нормативний на 10%	20	15	10	2		15
ЗА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ						
Виконання виробничої програми за обсягами та номенклатурою	30	20	10	5	5	20
Виконання планових показників за витратами на 1 грн товарної продукції	30	20	10	5	5	20
Забезпечення витрат ФОП у межах плану з праці	20	15	10	2	2	
Виконання показників з продуктивності праці не нижче від досягнутого за минулий період	20	15	10	5	5	15

Для формування компенсаційного пакета при диференційованому підході також можна використовувати такі види пакетів, як «привілейований» і «стандартний». В його основу закладено рекомендацію В. В. Музиченко, яка спрямована на вибір кращого мотиваційного засобу відповідно до «закону 80/20»: «20% зусиль забезпечує 80% результату» [6, С. 405–406]. Даний принцип був відкритий у 1897 р. італійським економістом Вільфедом Паренто, який показав, зокрема, що велика частина капіталу (80%) знаходиться в руках незначної кількості людей (20%). Виходячи з цього, В. В. Музиченко рекомендує визначити приблизно 20% ключових співробітників підприємства від облікової чисельності та створити для кожного з них свій індивідуальний – «привілейований» компенсаційний пакет. Іншим 80% співробітників він пропонує надати стандартний компенсаційний пакет залежно від можливостей та цілей підприємства. Такий



підхід, на його думку, дозволить мінімізувати витрати на створення ефективної мотиваційної програми.

Накопичувальний підхід до формування компенсаційного пакета передбачає збільшення змісту пакета за рахунок різних показників та їх ваги в загальному результаті: освіти, досвіду роботи, розумових і фізичних зусиль, ініціативності та самостійності, відповідальності за роботу інших, раціональності використання робочого часу, міжособистісних стосунків, ставлення до роботи, саморозвитку, організаторських здібностей тощо (табл. 3).

Таблиця 3

Показники та їх бальна оцінка	Опис рівнів показників	Бал
Освіта	Середня	1
	Середня спеціальна	2
	Незакінчена	3
	Вища	4
	Вчений ступінь	5
Досвід роботи	Без досвіду	1
	До 1 року	2
	1 – 3 роки	3
	3 – 5 років	4
	Понад 5 років	5
Розумові зусилля	Монотонна робота, постійне виконання одиничних функцій	1
	Поточна робота, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих розумових зусиль	2
	Різноманітна робота з використанням елементів аналізу, вибір шляхів вирішення поставлених задач	3
	Різноманітна робота, що вимагає детального аналізу, логічних міркувань, вибору варіантів рішень різних проблем	4
	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку та системного аналізу інформації, пов'язана з обчисленням, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення цих проблем	5

продовження табл. 3

Фізичні зусилля	«Сидяча» робота, потрібні слабкі фізичні зусилля	1
	Робота, що вимагає незначних фізичних зусиль	2
	Фізичні зусилля вище за середній рівень, потрібно постійно стояти, безперервна робота з устаткуванням, монотонна робота	3
	Робота, що вимагає значних фізичних зусиль, але періодично, в окремі моменти роботи	4
	Робота, що вимагає постійної і сильної фізичної напруги	5
Ініціативність і самостійність	Дотримання певних інструкцій: інструкції надходять від безпосереднього начальника, присутнього постійно. Повноваження обмежені та постійно перевіряються	1
	Дотримується встановлених процедур: всі посадові обов'язки строго визначені, хоча посада й не знаходиться під постійним контролем. Нестандартні ситуації завжди вирішуються вищестоящим начальником	2
	Дотримується загальних інструкцій: не всі посадові обов'язки строго визначені. Цілі формулюються зверху, але планування та організація роботи проводяться працівником самостійно, хоча процедури виконання визначені. Звернення до вищестоящого начальника носять епізодичний характер	3
	Дотримується положень загальної політики: для даної посади формулюються тільки загальні цілі, розробка процедур і методів виконання роботи проводиться працівником самостійно, виходячи з політики організації	4
	Створює та формулює політику, процедури та методи роботи: носій даної посади знаходиться практично під самоконтролем, який здійснюється за результатами роботи.	5
Відповідальність за роботу інших	Відповідає тільки за свою роботу	1
	Деяке керівництво та контроль за деякими операціями інших співробітників	2
	Управляє багатьма співробітниками або підрозділом, координує працю з іншими керівниками	3



продовження табл. 3

	Відповідальність за координацією групи відділів	4
	Керує самостійно підприємством	5
Рациональність використання робочого часу	Регулярно з'являється на роботі, дотримується режиму робочого часу	1
	Не витрачає час на особисті потреби	2
	Своєчасно виконує роботу	3
	Роботу виконує раніше від встановлених строків	4
	Цінує не лише свій час, а й час інших людей	5
Міжособистісні стосунки	Мало спілкується з іншими	1
	Легко спілкується з іншими працівниками	2
	Відкритий для людей, розуміє їх потреби	3
	Є гарним радником відносно виробничих питань і консультантом	4
	Вміє використовувати таланти і здібності інших	5
Ставлення до роботи	Припускається лише незначних помилок	1
	Акуратний у роботі	2
	Щиро зацікавлений у роботі	3
Саморозвиток	Багато читає та цікавиться новинами щодо своєї професійної діяльності	3
	Бере на себе додаткові обов'язки	4
	Займається на курсах підвищення кваліфікації	5
Організаторські здібності	Природжений організатор, відмінно вміє розставляти людей і розподіляти між ними обов'язки для виконання завдань	5
	Гарний організатор, вміє розставляти людей і розподіляти обов'язки, вміло організовує колектив на виконання поставлених завдань	4
	У цілому справляється із задачею організації колективу для виконання поставлених завдань	3
	Поганий організатор, не завжди здатен організувати колектив на виконання поставлених завдань	2
	Поганий організатор, не може організувати колектив на виконання поставлених завдань	1

Для присвоєння бальної оцінки кожному показнику необхідно здійснити такі кроки: з групою експертів виділити ключові показники; визначити бальну оцінку кожного показника; присвоїти кожному елементу компенсаційного пакета вартість у балах; сформувати компенсаційний пакет залежно від набраних працівником балів.

Таким чином, можна виділити п'ять основних груп, до яких відноситься працівник за кількістю накопичених балів: група 1 – менш ніж 11 балів; група 2 – від 11 до 24 балів; група 3 – 25-33 бали; група 4 – 34-44 бали; група 5 – 45-55 бали.

Далі, присвоївши кожному працівнику певну кількість балів, здійснюється набір складових компенсаційного пакета (табл. 4).

Таблиця 4

Бальна оцінка елементів компенсаційного пакета

Елемент	Група	Опис рівнів елементу
Основна заробітна плата	1	Розмір заробітної плати в межах від 2000 до 2500 грн
	2	Розмір заробітної плати в межах від 2500 до 2900 грн
	3	Розмір заробітної плати в межах від 2900 до 3500 грн
	4	Розмір заробітної плати в межах від 3500 до 5000 грн
	5	Розмір заробітної плати понад 5000 грн
Додаткова заробітна плата	1	Розмір доплат у розмірі до 5%
	2	Розмір доплат у розмірі до 10%
	3	Розмір доплат у розмірі до 50%
	4	Розмір доплат у розмірі до 100%
	5	Розмір доплат у розмірі до 200%
Нефінансова винагорода та соціальний пакет	1	Не передбачені
	2	1. Харчування в їдальні підприємства за зниженими цінами. 2. Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках. 3. Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин
	3	1. Харчування в їдальні підприємства за зниженими цінами. 2. Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках. 3. Надання гуртожитку молодим працівникам. 4. Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин. 5. Подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів. 6. Оплата корпоративного одягу. 7. Надання безвідсоткових позик (за результатами праці). 8. Гнучкий графік роботи. 9. Надання можливості кар'єрного зростання.



продовження табл. 4

Нефінансова винагорода та соціальний пакет	4	<ol style="list-style-type: none">1. Харчування в їдальні підприємства за зниженими цінами.2. Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках.3. Надання гуртожитку молодим працівникам.4. Компенсація путівок на відпочинок.5. Надання додаткового добровільного страхування6. Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин.7. Подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів.8. Оплата корпоративного одягу.9. Надання безвідсоткових позик (за результатами праці).10. Оплата навчання та відпочинку дітей (за результатами праці).11. Оплата користування мобільним телефоном
	5	<ol style="list-style-type: none">12. Надання службового транспорту (якщо є дійсна потреба).13. Надання можливості підвищення кваліфікації.14. Гнучкий графік роботи.15. Надання можливості кар'єрного зростання.
	5	Максимально можливий набір складових соціального пакета

Крім того, працівник сам може брати участь у формуванні такого пакета, визначаючи набір послуг, якими він хотів би користуватися. Такий підхід носить назву «кафетеріальний». Однак при цьому слід зауважити, що такі складові компенсаційного пакета, як розмір основної та додаткової заробітної плати працівник сам не може обирати, оскільки його визначає роботодавець відповідно до отриманих від працівника результатів праці.

У зв'язку з цим у даному підході звертається увага на соціальний пакет та нефінансові винагороди, тому що саме у виборі цих складових спостерігається найбільша диференціація в бажаннях працівників. Вибір складових соціального пакета і нефінансових винагород працівника подано на рис. 3.

Зробивши вибір за окремими показниками, працівник отримує склад соціального пакета і нефінансових винагород, які найбільш повно відповідають його потребам.

Комплексний підхід включає окремі компоненти чотирьох попередніх. Тобто усім працівникам підприємства забезпечується мінімальний набір послуг, а потім, залежно від займаної посади, стажу роботи та інших критеріїв, визначається додатковий набір послуг, які можуть входити до складу індивідуального компенсаційного пакета.

Розглянута технологія розробки та впровадження компенсаційного пакету можлива для використання підприємств усіх форм власності, видів економічної діяльності та розміру.

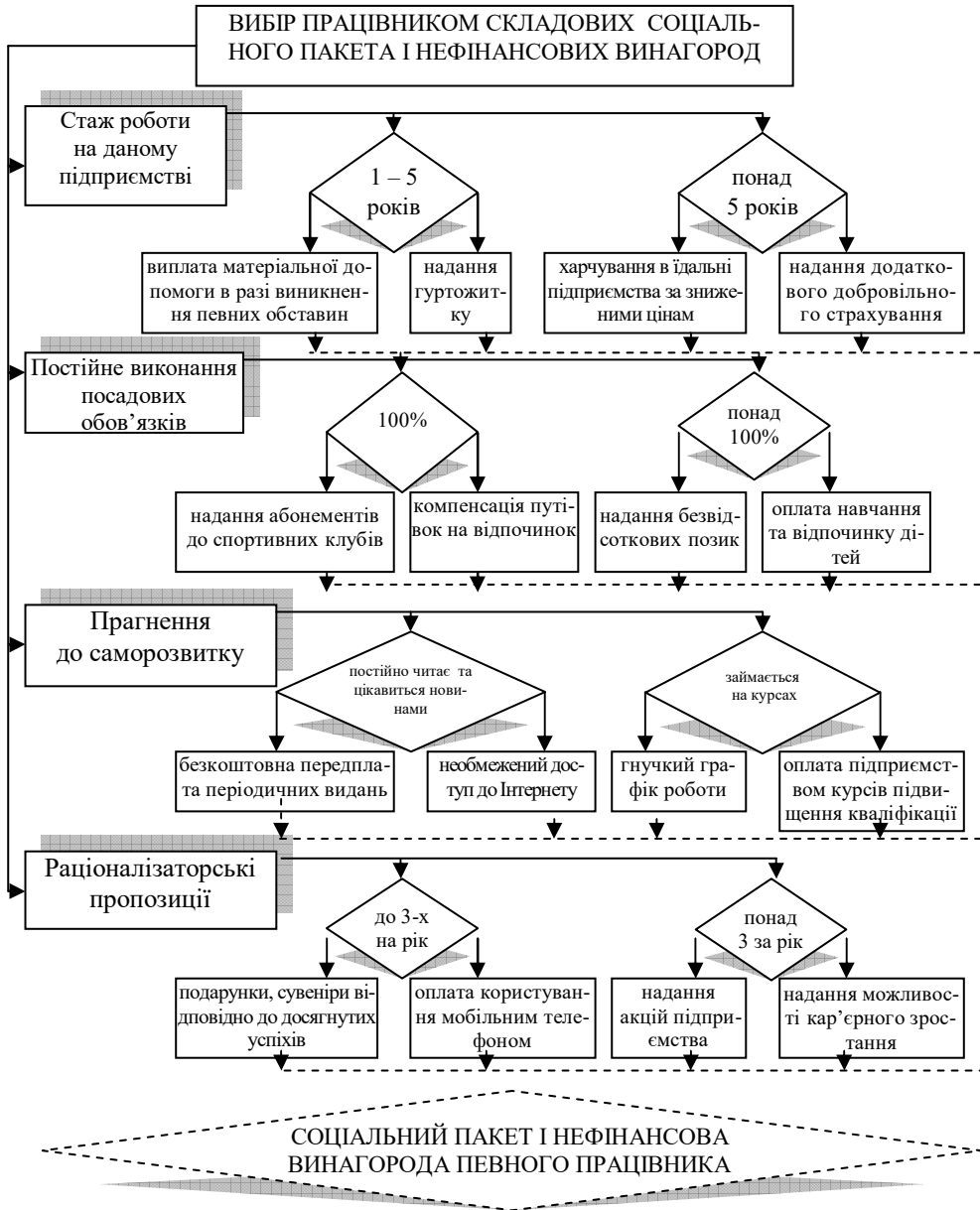


Рис. 3. Вибір складових соціального пакета і нефінансових винагород працівника

Використання компенсаційних пакетів у практиці управління дає можливість більш диференційовано задовольняти потреби працівників, що підвищує ефективність їх праці, виявляти турботу керівників щодо інтересів кожної людини, сприяти зростанню та процвітанню підприємства.



1. Лютенс Ф. Организационное поведение : пер. с англ. / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – С. 161. 2. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж. М. Ньюман; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 210 с. 3. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с. 4. Мошенський С. З. Економічний аналіз: підручник / С. З. Мошенський, О. В. Олійник / за ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с. 5. Соломанидина Т. О. Мотивація трудової діяльності персоналу : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 360 с. 6. Музыченко В. В. Управление персоналом : учебник для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Музыченко – М. : ИД «Академия», 2003. – 528 с.

Рецензент: д.е.н., професор Левицька С. О. (НУВГП)

**Ahramakova N. V., Candidate of Economics, Associate Professor,
Honcharova S. Y., Candidate of Economics, Associate Professor,
Zatieishchykova O. O., Candidate of Economics, Associate Professor**
(Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv)

APPROACHES TO THE FORMATION OF A COMPENSATION PACKAGE

The paper analyzes existing approaches to the formation of the compensation package, each filled with its own content. Considered characteristic features and species composition of the compensation package as comprehensive, basic, differentiated, storage, cafeteria. So, at a basic campaign, the authors proposed to allocate the following types of compensation package, «bronze» package «silver» package and «gold» package. «Bronze» compensation package includes the items wages and social guarantees enshrined in law. Additional benefits, services and benefits are not expected. «Silver» compensation package includes a «bronze» additional incentive payments, non-financial rewards and the minimum number of social benefits and services that may be offered by the company with its financial resources. «Gold» compensation package includes a greater variety of structural components of the social package, the size of which each company defines for themselves. With a differentiated approach depending on the category of staff set different components of the compensation package. Cafeteria package provides the employee himself may participate in the formation of such a package, defining a set of services that the employee would like to use. However, it should be noted that the compensation package components such as the size of the main and additional

wages the worker himself can not choose, because it determines the employer in accordance with the results obtained from the employee works. Saving approach to the formation of a compensation package would increase the content of the package by various indicators and their weights in the overall result: education, experience, mental and physical effort, initiative and self-reliance, responsibility for the work of others, rational use of time, interpersonal relationships, attitudes to work, self-organizational capabilities. A comprehensive approach includes the individual components of the previous four. That is all provided to employees a minimum set of services, and then, depending on the position, length of service and other criteria determined set of additional services that can be part of individual compensation package.

Considered technology development and implementation of compensation package available for use by enterprises of all forms of ownership, economic activities and size.

Keywords: compensation package, benefits package, comprehensive, basic, differentiated, storage, cafeteria packages.

Аграмакова Н. В., к.э.н., доцент, Гончарова С. Ю., к.э.н., доцент, Затейщикова А. А., к.э.н., доцент (Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца)

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

Статья посвящена анализу существующих подходов к формированию компенсационных пакетов, каждый из которых наполнен собственным содержанием. Рассмотрены характеристика, особенности и состав таких видов компенсационного пакета, как: комплексный, базовый, дифференцированный, накопительный, кафетерияльный. Предложена технология внедрения компенсационного пакета на украинские предприятия.

Ключевые слова: компенсационный пакет, социальный пакет, полный, базовый, дифференцированный, накопительный, кафетерияльный пакеты.
