

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

METHOD OF FORMING COMPENSATION PACKAGE

Брижань І.А.

доктор економічних наук, доцент,
керівник проектного офісу у Полтаві,
Німецьке товариство міжнародного співробітництва

Міняйленко І.В.

старший викладач кафедри
економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Назаровська В.М.

студентка,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

У статті визначено сутність, структуру компенсаційного пакета. Досліджено теоретичні та методичні основи формування компенсаційного пакету з використанням системи грейдів. Обґрунтовано етапи впровадження грейдингу на підприємстві та їх зміст. Визначено ключові чинники оцінки посад. Запропоновано методику формування компенсаційного пакета для підприємств України, що дасть змогу диференціювати та обґрунтувати розмір заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу.

Ключові слова: компенсації, система компенсацій, компенсаційний пакет, основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, грейди, категорії грейдів, чинники оцінки посад.

В статье определены сущность, структура компенсационного пакета. Исследованы теоретические и методические основы формирования компенсационного пакета с использованием системы грейдов. Обоснованы этапы внедрения грейдинга на предприятии и их содержание. Определены ключевые факторы оценки должностей. Предложена методика формирования компенсационного пакета для предприятий Украины, что позволит дифференцировать и обосновывать размер заработной платы административно-управленческого персонала.

Ключевые слова: компенсации, система компенсаций, компенсационный пакет, основная заработная плата, дополнительная заработная плата, грейды, категории грейдов, факторы оценки должностей.

In the article the essence, the structure of the compensation package. The theoretical and methodological basis of forming compensation package using grade system. The stages of implementation of grading the company and their contents. The key factors of job evaluation. A method of forming a compensation package for enterprises of Ukraine, which will differentiate and justify wage administrative and managerial personnel.

Keywords: compensation, compensation system, compensation package, basic salary, additional salary, grade, grade categories, job evaluation factors.

Постановка проблеми. Нині не достатньо досліджено в теорії актуальний науковий напрям, що пов'язаний з визначенням ролі компенсаційного пакета як інструмента, який забезпечує ефективне управління персоналом, не вдосконалений методологічний і методичний апарат, який використовується для розроблення мотиваційної моделі. Оскільки персонал є основним джерелом функціонування підприємства, виробництва продукції та виконання його місії, за допомогою системи грейдів можна оцінити вклад кожного працівника підприємства.

Складність проблем формування компенсаційного пакета підприємства полягає у чіткому дотриманні технології та розрахунку грейдів для кожної категорії працівників, що обумовлюють актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність створення компенсаційного пакета полягає у виконанні послідовності процесу управління: планування, прогнозування, контроль, організація, комунікація і мотивація підприємницької діяльності. Дослідженнями у сфері формування компенсаційного пакету

займалися українські вчені, зокрема І. Новак [1], І. Поваріч, С. Бабін і С. Бабіна [7], І. Алієв і Н. Горєлов [6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На думку І. Поваріч, С. Бабін і С. Бабіна, до компенсацій належать усі винагороди фінансового характеру, тобто такі, які можуть бути оцінені в грошовому виразі і які одержує працівник від роботодавця протягом існування між ними соціально-трудова відносин. Також існує інша думка вчених І. Новак, С. Мельника, В. Матросова і Д. Чумакова, які «компенсаційний соціальний пакет» виокремлюють разом з конкурентним соціальним пакетом в складі мотиваційного соціального пакета; а також соціальні виплати та блага, які роботодавець надає найманим працівникам понад заробітну плату. Але ними не було сформульовано чітко проблеми формування системи компенсаційного пакета, щоб використати його для підприємства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні і методичній розробці системи компенсаційного пакета підприємства на основі формування грейдів.

Практичне використання результатів і впровадження сформованої методики дасть змогу вдосконалити систему компенсаційного пакета, обґрунтувати заробітну плату персоналу підприємства та оптимізувати трудові витрати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компенсаційний пакет – це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компенсацій відповідно до домовленості під час працевлаштування. Компенсаційний пакет набуває на сучасному етапі розвитку економіки у світі великого значення, коли поява нових, молодих підприємств часто супроводжується відсутністю традицій і технологій розроблення та вдосконалення системи винагороди, адекватної ринковим стосункам [2]. Тому українським роботодавцям необхідно якнайшвидше пристосовуватись до ситуації задля того, щоб залучати у свої компанії висококваліфікованих кадрів, які будуть приносити прибуток компаніям, задовольняючи власні потреби та потреби роботодавців.

Варто зазначити, що під час формування компенсаційних пакетів необхідно враховувати не тільки специфіку підприємства і галузей ринку, у яких воно функціонує, але й специфіку окремих посад і навіть окремих спеціалістів з їх індивідуальними особливостями і потребами.

Дотримання правил розроблення системи компенсаційного пакета орієнтоване на отримання інформації про виплати, тобто компенсації, попередження персоналу підприємства про зміни в управлінні та ротации персоналу, спрямоване на досягнення потрібного результату, що пов'язано з грошовими виплатами результатом і якістю праці персоналу чи окремого підрозділу.

Технологія формування компенсаційного пакета має будуватися з урахуванням таких принципів: комплексність, що припускає оптимальне поєднання всіх його видів, індивідуальний підхід, зрозумілість, постійний пошук нових складових (рис. 1) [3].

Розглянемо більш детально кожний з етапів технології розроблення та впровадження компенсаційного пакета.

Етап 1 – аналітичний. Перш ніж розпочинати розроблення та реалізацію будь-якої технології, потрібно провести попередню діагностику, котра виявить наявні на підприємстві проблеми. На підставі отриманих результатів керівництво приймає управлінське рішення, яке спрямоване на усунення слабких місць та сприяє подальшому розвитку підприємства.

Етап 2 – проектний. Провівши оцінку стану компенсаційної політики підприємства і виявивши проблеми в її функціонуванні, необхідно розробити комплекс управлінських рішень щодо впровадження компенсаційного пакета в практичну діяльність підприємства на основі розробленої методики [1].

Етап 3 – підготовчий. На цьому етапі відбувається підготовка організаційних умов для впровадження технології компенсаційного пакета, що включає призначення керівника та створення відповідного підрозділу, у функціональні обов'язки якого входять розробка, впровадження і використання в практичній діяльності обраної технології. Для цього необхідно внести зміни в організаційну структуру та організувати структурний підрозділ, який буде займатися цими питаннями.

Етап 4 – моделюючий. На цьому етапі необхідно обрати підхід до формування компенсаційного пакета. Моделювання відбуватиметься за допомогою використання системи грейдів, що є бальною системою нарахування компенсацій, виплат, бенефісів. В подальшому буде застосовуватися поділ персоналу на категорії підрозділів підприємства. Для цього пропонується використовувати такі його види:

– перший підхід (базовий) – усі працівники користуються однаковим набором пільг і послуг, що входять у «компенсаційний пакет»;

– другий підхід (диференційований) – послуги розподіляються залежно від статусу та категорії працівника;

– третій підхід (накопичувальний) – обсяг послуг поступово збільшується залежно від стажу роботи на підприємстві, посади працівника та інших характеристик;

– четвертий підхід (критеріальний) – співробітники підприємства самі обирають пакет додаткових винагород, які найбільшою мірою відповідають їх особистим потребам;

– п'ятий підхід (комплексний) – включає окремі компоненти чотирьох попередніх.

На 5 етапі відбувається оцінка довготривалої ефективності соціально-економічного про-

екту. Поняття «ефективність» у найзагальнішому вигляді означає «можливість отримувати потрібні результати, наслідки» [9].

Етап 6 – підсумовуючий. Підведення підсумків впровадження та функціонування компенсаційного пакета включає аналіз і обговорення запланованих та досягнутих результатів, ухвалення управлінських рішень, які спрямовані на коректування виявлених недоліків і проблемних ситуацій. Формування компенсаційного пакета є ефективним інструментом механізму управління соціально відповідальним підприємством. Однак його подальше використання потребує повернення до першого етапу (під час проведення постійного моніторингу) або до другого етапу (якщо є необхідність виправлення певних недоліків) [8].

Аналіз складу компенсаційних пакетів, які надаються найманим працівникам підприємств України показав, що роботодавці підходять до

надання додаткових благ диференційовано, а найширший компенсаційний пакет у працівників тих підрозділів, які займаються продажем товарів. Тому можна виділити два види грейдингу, які в системі грейдів поєднуються між собою:

1) грейдинг посад: за складністю, відповідальністю;

2) грейдинг співробітників: за рівнями професіоналізму, результативності тощо; застосовується зазвичай в невеликих компаніях, основу яких складають працівники зі схожим функціоналом (дизайн-студії, консалтингові компанії тощо) [2].

На етапі визначення значущості та цінності посад передбачається встановлення у кількісному вираженні важливості посади для підприємства. Найбільш доцільним є метод бального оцінювання, що полягає у побудові декількох шкал для оцінки посади (заснованих на чинниках, що компенсуються), визначенні правил при-

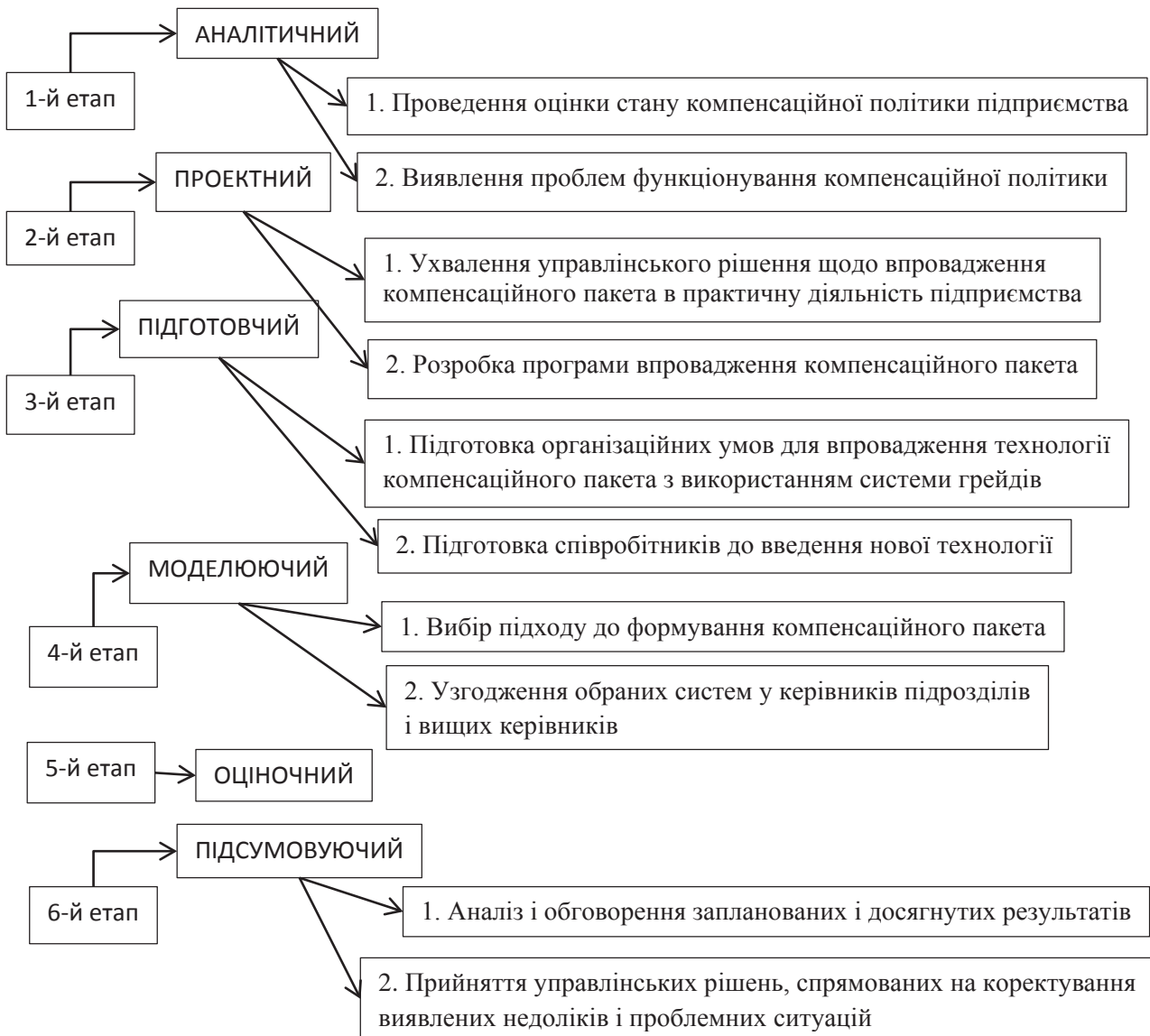


Рис. 1. Технологія формування компенсаційного пакета

своєння балів, експериментуванні з довжиною шкали, кількістю та вмістом. Ключові чинники, які впливають на формування оцінки окремого підрозділу чи посади, наведено у табл. 1.

Чинники оцінки посад за умовами праці, складністю роботи, досвідом роботи, технічним знанням галузі, рівнем спеціальних знань, рівнем відповідальності, управлінням праців-

Таблиця 1

Ключові чинники оцінки посад

| Рівень | Опис |
|--------------------------|---|
| Управління працівниками | |
| А | Працівники відсутні, не існує необхідності управляти працівниками |
| Б | Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників в рамках проекту |
| В | Координація дій робочої групи (2–3 працівника) |
| Г | Управління групою підлеглих з метою регулярного виконання функціональних задач |
| Д | Управління підрозділом (вплив, контроль, постановка задач, мотивація та лідерство); існування вертикальних та горизонтальних взаємодій |
| Е | Керівництво групою підрозділу, переважно вертикальні взаємодії |
| Рівень відповідальності | |
| А | Відповідальність тільки за свою роботу, за результат своєї ділянки |
| Б | Відповідальність за результати окремих дій під контролем лінійного менеджера |
| В | Відповідальність за результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків |
| Г | Розробка рішень щодо результатів робочої групи або підрозділу, узгодження рішень з безпосереднім керівництвом |
| Д | Повна відповідальність за результати праці підрозділу, матеріальні цінності, організаційні витрати |
| Е | Повна відповідальність за всі результати напряду робіт (групи підрозділів) |
| Самостійність в роботі | |
| А | Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, дотримання певних інструкцій, обмеженість повноважень, наявність постійного контролю |
| Б | Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються керівником |
| В | Цілі визначаються керівництвом, планування та організація роботи проводиться працівником самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом |
| Г | Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації) |
| Д | Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання відповідно до стратегії організації |
| Е | Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробленні стратегії |
| Досвід роботи | |
| А | Досвід роботи не потрібен |
| Б | Необхідний досвід роботи, не обов'язково в цій галузі |
| В | Потрібен спеціальний досвід роботи в цій галузі від 1-го до 2-х років |
| Г | Потрібен великий досвід роботи в цій галузі (від 3-х років) |
| Д | Потрібен значний досвід не тільки в цій галузі, але й в суміжних галузях |
| Е | Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного одночасного управління великою кількістю проектів |
| Рівень спеціальних знань | |
| А | Досить середньої або незакінченої вищої освіти, спеціальних знань не потрібно |
| Б | Необхідна вища освіта, необов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями |
| В | Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями |
| Г | Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні та базові знання в суміжних галузях |
| Д | Вища профільна освіта, спеціальні знання щодо розробок у професійній галузі, необхідність наукового ступеня |
| Е | Вища профільна освіта і додаткова кваліфікація в галузі управління організацією та персоналом |

| Технічні знання галузі | |
|------------------------|---|
| А | Досить базових технічних знань |
| Б | Необхідно мати визначений перелік обов'язкових технічних знань у професійній галузі |
| В | Технічних знань повинно бути достатньо, щоб виконувати доручені частини проекту самостійно |
| Г | Технічних знань повинно бути достатньо, щоб виконувати доручені частини проекту самостійно та керувати працею співробітників над проектом |
| Д | Технічних знань повинно бути достатньо, щоб керувати проектом самостійно та розподіляти проектні задачі між співробітниками |
| Е | Технічних знань повинно бути достатньо, щоб керувати кількома проектами самостійно |
| «Ціна помилки» | |
| А | Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи |
| Б | Помилки призводять до збоїв у роботі співробітників в рамках всього підрозділу |
| В | Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі підрозділу |
| Г | Помилки можуть призвести до фінансових втрат у досить великих розмірах |
| Д | Помилка може не тільки призвести до великих збитків, але й порушити роботу ряду підрозділів |
| Е | Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі всієї компанії |
| Складність роботи | |
| А | Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій |
| Б | Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль |
| В | Різнманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань |
| Г | Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації з суміжними підрозділами |
| Д | Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку та системному аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем |
| Е | Робота пов'язана зі стратегічним баченням розвитку її напрямів, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів |
| Умови праці | |
| А | Праця в умовах високого рівня комфорту |
| Б | Праця в умовах середнього рівня комфорту |
| В | Праця в задовільних умовах |
| Г | Праця у непередбачуваних умовах |
| Д | Праця в умовах ризику |
| Е | Праця в умовах високого ризику |

никами тощо застосовуватимуться для визначення значущості кожного працівника, кожного структурного підрозділу. У подальшому дослідженні було розглянуто етапи впровадження та врахування грейдів в системі компенсаційного пакета (рис. 2) [3].

У сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає одним із факторів конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу мотивувати, розміщувати, розвивати персонал і на цьому фундаменті досягати стратегічних цілей [4].

За алгоритмом бальної оцінки можна визначити результативність праці кожного працівника (рис. 3).

При цьому кожному чиннику може присвоюватись бал залежно від ступеня складності та

прояву рівня: А – 1 бал, Б – 2–3 бали, В – 4–5 балів, Г – 6–7 балів, Д – 8–9 балів, Е – 10 балів. Розрахунки балів для кожної посади здійснюються за такими формулами:

$$B_i = w_i \times z_j; \quad (1)$$

$$B_{si} = \sum B_i, \quad (2)$$

де B_i – підсумковий бал за фактором;
 w_i – вага рівня в балах;
 z_j – значущість (вага) фактора за 10-бальною шкалою;
 B_{si} – сумарний бал посади;
 n – кількість чинників.

Результатом цього етапу є формування таблиці з перерахованими чинниками та з визначенням кількості балів за наростаючим принципом.

1. Вибір достовірних показників оцінки згруповано за трьома видами: показники результатів діяльності; показники трудової поведінки; показники індивідуальних рис характеру виконавців (особистісних, ділових, організаційних).

Вирішальну роль відіграють показники результатів діяльності, оскільки в них не лише відображено трудовий внесок працівника, але й опосередковано вплив показників інших груп, а саме трудової поведінки та рис характеру [5].

Керівники підрозділів самостійно визначають коло основних показників результатів діяльності, проте вони неодмінно мають відбивати кількість (обсяг) виконаних робіт; якість виконання робіт;

своєчасність виконання. До розроблення системи цих показників бажано залучати підлеглих, а також консультуватись з фахівцями, які відповідають за роботу персоналу. Показники трудової поведінки та рис характеру слід визначати залежно від того, як вони впливають на результати праці індивіда та колективу загалом.

Загальна кількість оціночних показників не повинна бути надто великою, можна обмежитись, скажімо, десятима достовірними показниками [6].

2. Вибір критеріїв і методів оцінки. Кожний показник бажано оцінювати за десятибальною системою: від «1» – найгірше виконання до



Рис. 2. Етапи проведення грейдів у системі компенсаційного пакета



Рис. 3. Алгоритм комплексної бальної оцінки

«10» – найкраще. При цьому задля подолання суб'єктивізму потрібно визначити відповідність рівня виконання (або виявлення поведінки чи характеру) і рівня оцінки.

3. Визначення вагових нормованих коефіцієнтів від 0 до 1 так, щоб у сумі всі вони становили одиницю. Якщо вага показника «обсяг виробітку», припустимо, 0,4, удвічі більша вага показника «ініціативність», то останній має ваговий коефіцієнт 0,2 [7].

3. Розрахунок кожному працівникові сумарної величини зваженої комплексної оцінки праці та сумарної оцінки праці всіх працівників відділу (підрозділу).

Соціальні виплати, або бенефіси, надаються всім працівникам підприємства, які працюють більше трьох років. До них відносять безкоштовне користування водноспортивним комплексом, п'ятдесятвідсоткова оплата харчування у столовій, а винагородою за кращу результативність праці є безкоштовна путівка на власну базу відпочинку.

Можна зробити висновок, що завдяки розробленому компенсаційному пакету підприємство зможе диференціювати заробітну плату відносно вкладу кожного працівника та оптимізувати трудові витрати. Так можна відстежити тенденцію, наскільки працівник виконує поставлені підприємством завдання, а також вплив результату на роботу підприємства.

Висновки. Поетапне формування компенсаційного пакета дасть можливість оцінити вклад кожного працівника в отримання результатів діяльності підприємства, оптимізувати фонд заробітної плати. Впровадження цієї розробки дасть змогу прозоро визначати розмір премій кожного працівника підприємства та отримувати соціальні винагороди. У подальших розвідках необхідно розмежувати формування структури компенсаційного пакета для робітників та адміністративно-управлінського персоналу, оскільки визначення їх результативності, цінності і значущості для різних категорій персоналу має свої особливості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Носак // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 2. – С. 6–10.
2. Колот А. Мотивація персоналу : [підручник] / А. Колот, С. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2013. – 397 с.
3. Михайлова Л. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. Михайлова. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 248 с.
4. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / [Н. Верхоглядова, Д. Ядранський, Н. Іваннікова]. – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2014. – 384 с.
5. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2940/1/Dytko.pdf>.
6. Алиев И. Политика доходов и заработной платы : [учебник] / И. Алиев, Н. Горелов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 382 с.
7. Розробка і реалізація компенсаційної політики організації : [монографія] / [І. Поваріч, С. Бабин, С. Бабина]. – К. : Академія природознавства, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gae.ru/monographs/111>.
8. Бабиніна Л. Компенсаційна модель оплати праці: теорія, методологія і корпоративний досвід : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка праці)» / Л. Бабиніна. – К., 2012. – 55 с.
9. Федченко А. Компенсаційний пакет організації: підходи до формування / А. Федченко // Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління. – 2008. – № 1. – С. 114–122.