

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМПЕНСАЦІЙНИХ ПАКЕТІВ****Симоненко Т. Г.**

Обоснована необходимость использования методов материального и нематериального поощрения для успешной деятельности любой организации. Рассмотрена проблема построения и внедрения компенсационного пакета на производстве современного предприятия. Поставлены вопросы для верного построения компенсационного пакета, прежде чем изменять или оптимизировать компенсационную политику компании. Показаны результаты исследования, по которым можно видеть состав льгот, которые чаще используют в компаниях. Детально раскрыта структура льгот, наиболее популярных, и поощрений, чаще используемых компаниями. Предложено правильное построение компенсационного пакета, позволяющего повысить эффективность деятельности любой организации или промышленного предприятия.

Обґрунтовано необхідність використання методів матеріального та нематеріального заохочення для успішної діяльності будь якої організації. Розглянуто проблему побудови та впровадження компенсаційного пакета на виробництві. Поставлені запитання для вірної побудови компенсаційного пакету, перш ніж змінювати або оптимізувати компенсаційну політику компанії. Показані результати дослідження, за якими можна бачити склад пільг, які частіше використовуються у компаніях. Детально розкрита структура пільг, найбільш популярних, і заохочень, які частіше використовуються компаніями. Запропоновано правильна побудова компенсаційного пакета, який дозволяє підвищити ефективність діяльності будь-якої організації або промислового підприємства.

The necessity of using methods of the tangible and intangible incentives for success of any organization is obvious. The article reviews the problem of constructing and implementing a compensation package for the production of a modern enterprise. The questions to the correct construction of the compensation package before you modify or optimize the compensation policy of the company have been observed. Results of a study have been shown, you can see the benefits increasingly used in companies. The structure of benefits, the most popular, and rewards often used by companies have been presented in details. Construction of proper compensation package to enhance the activities of any organization or industrial enterprise has been offered.

Симоненко Т. Г.

аспирант ДГМА  
stg.84@list.ru

УДК 331.2

Симоненко Т. Г.

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМПЕНСАЦІЙНИХ ПАКЕТІВ

Питання компенсації праці робітників є одним із важливих елементів системи управління персоналу будь якого підприємства чи організації незалежно від форм власності. Певні види компенсації праці, що стосуються оплати праці, надання соціальних пільг, та вимоги щодо їх обов'язкового виконання передбачені Кодексом законів про працю України. Але в умовах господарювання при періодичному виникненні фінансово-економічних криз у світовій економіці використання обов'язкових видів матеріальної чи нематеріальної винагороди, які отримує робітник в якості відшкодування за витрачені зусилля, час та здоров'я вже не достатньо.

Фінансово-економічна криза української економіки показала, що однією з головних задач управління персоналом на підприємствах є впровадження структурних змін у складі існуючих компенсаційних пакетів. Вони мають включати не тільки обумовлені законодавством як обов'язкові види оплати праці та соціальних пільг чи гарантій, а й додаткові винагороди, заохочення і пільги, які спрямовані на залучення та утримання найбільш цінних робітників, на підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення встановлених цілей.

Однією з основних проблем сучасної кадрової роботи є проблема ефективної мотивації трудової діяльності. Над цією проблемою працювали такі представники зарубіжних економічних шкіл, як У. Бауманн, Г. Гарднер, А. Маслоу, К. Роджерс, М. Перре. Розробка напрямів удосконалення системи мотивації персоналу здійснюється такими вітчизняними дослідниками, як Д. П. Богиня, О. А. Докучаєв [1], А. М. Колот [2], Г. Т. Куліков [3–4], О. О. Чернушкіна [5] та іншими.

Дослідження показали, що мотивація праці формується ще до початку професійної трудової діяльності, за допомогою особої участі у трудовій діяльності в рамках родини та школи.

Метою даної роботи є вивчення сучасних методів та підходів у заохоченні та стимулюванні персоналу для успішної діяльності будь якої організації.

У СНД (в Україні зокрема) з системними ризиками досить складно говорити про мотивацію працівників, відмінну від грошової. Зростання офіційного рівня оплати праці не компенсує втрат працівників у разі втрати роботи. Працівники, зайняті у торгівельній сфері, мають можливість за рахунок власних зусиль в рамках системи мотивації суттєво збільшити свій дохід. Втім це швидко і регулярно присікається топ-менеджерами і засновниками компаній. Грошові втрати демотивують співробітників, і розвиток уповільнюється.

Рідко можна зустріти співробітника, задоволеного своєю системою мотивації чи впевненого в її стабільності. Корпоративні ж культури, здатні утримувати співробітників альтернативними методами, або відсутні, або задекларовані, але не впроваджені.

Перш ніж розробляти, змінювати або оптимізувати компенсаційну політику компанії, необхідна попередня робота з діагностики стану системи компенсацій у компанії. О. Сосновим з цього приводу виділено десять запитань, на які потрібно мати відповіді, перед тим як приступати до розробки системи оплати праці в будь-якій організації [6]:

1. Який в компанії прийнятий вид стратегічного планування – короткостроковий (до року) або довгостроковий (два і більше року). Період, на який розробляється система оплати, визначається циклом планування?

2. Скільки буде застосовуватися схем заробітної плати (можуть бути різні схеми для основного, допоміжного, обслуговуючого та управлінського персоналу)?

3. Хто буде розробляти і впроваджувати нову систему оплати праці (фінансова служба, служба персоналу, відділ праці і заробітної плати, зовнішні залучені консультанти і т. д.)?

4. Яка ситуація на ринку праці, які рівні оплати пропонуються фахівцям, які задіяні у вашій компанії, які вимоги до них пред'являються, якого рівня пакет соціальних пільг для них пропонується?

5. Яка позиція компанії при визначенні рівня оплати праці своїх працівників: вище або нижче, або на рівні ринкових ставок, здатна і готова компанія за ефективну працю вище ринкової середньої зарплати.

6. Як система заробітної плати буде пов'язана з системою найму (як платити на випробувальному терміні)?

7. Які пропорції при визначенні компенсацій (співвідношення між постійною і змінною частинами грошової винагороди, преміями і соціальними пільгами)?

8. Який зв'язок між системою оплати та системою оцінки співробітників?

9. Який зв'язок системи оплати з системою підготовки і підвищення кваліфікації кадрів?

10. Чи є зарплатна політика секретною або публічною?

Але навіть відповівши на них, фірма не застрахована від невдачі при розробці та впровадженні системи оплати праці.

Склад найбільш популярних серед роботодавців пільг і найбільш успішні форми заохочення персоналу були отримані в результатах дослідження, проведеного в Санкт-Петербурзі.

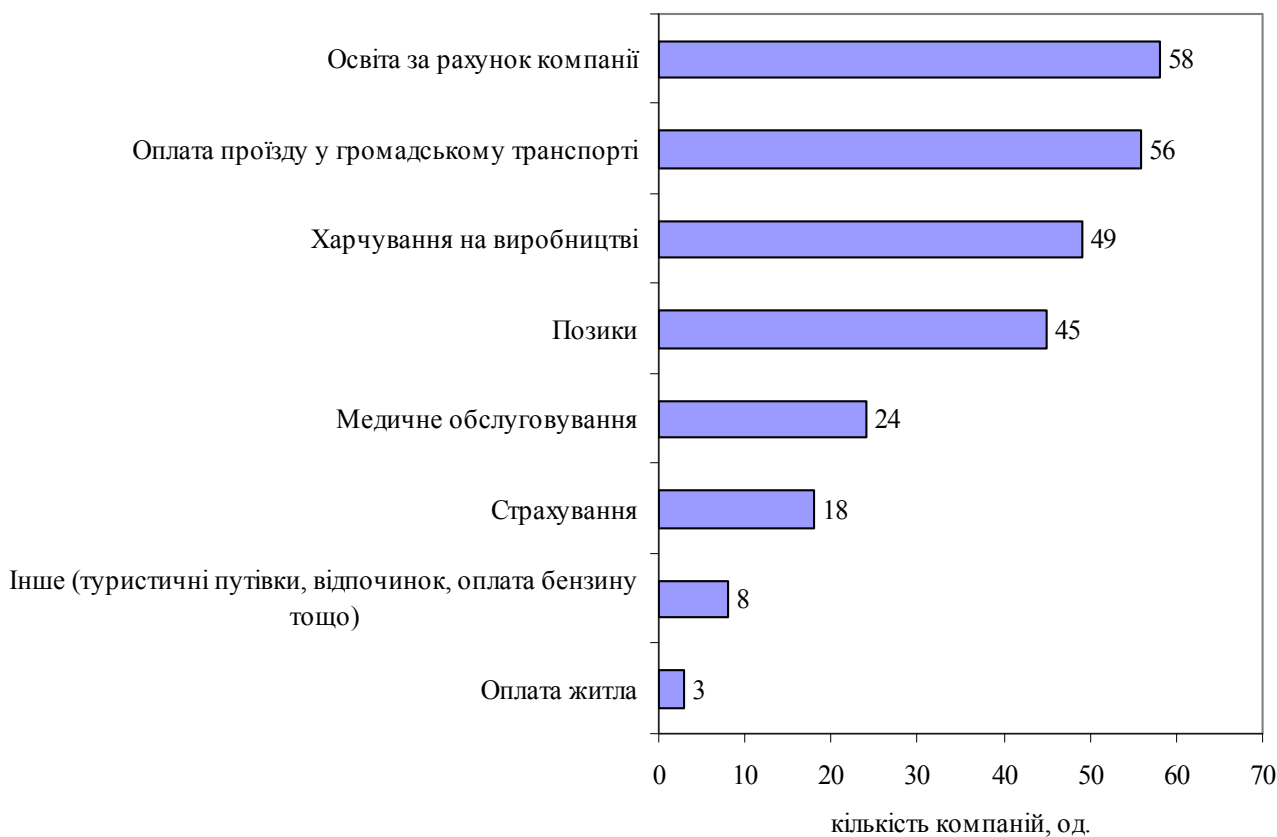


Рис. 1. Склад пільг, які частіше використовують у компаніях [6]

Форми заохочення, що використовуються компаніями, можна розділити на кілька груп:

– перша: цінні подарунки – в 64 компаніях, моральні заохочення (подяки, почесні грамоти тощо) – в 58 компаніях, відгули і додаткові відпустки – у 40 компаніях.

– друга група менш поширена: тут і внесення імені співробітника до анналів історії компанії, і вивішування портрета найбільше відзначилися на дошку пошани, і нагородження пам'ятними значками – в 11 компаніях.

– третя група виглядає трохи екзотично – 6 компаній як заохочення беруть у співробітників у борг під відсотки, 3 – пропонують співробітникам участь у прибутку, а 2 компанії навіть продають співробітникам акції [6].

Основна тенденція у розвитку компенсаційних пакетів організацій полягає у відносному збільшенні соціальних пільг і виплат у загальній системі винагороди. Розвинена соціальна політика підприємства вказує на те, що в стратегічних цілях організації присутня не тільки максимізація підприємницького прибутку, а й соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особистості. І, як показує досвід, такі організації виявляються найбільш ефективними, ринково успішними [7].

Спектр форм заохочення широкий, тому що залежить тільки від фантазії керуючих. Широкий і розкид думок респондентів про ефективність їх стимулюючого впливу і витратності (табл. 1).

Таблиця 1

Складова форм заохочення

Складова	Оцінка ефективності*		Оцінка витратності *		Вагалися відповіді
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Страхування	50	11	33	5	39
Позики	47	9	24	15	40
Навчання	41	7	22	5	50
Харчування	37	8	18	14	53
Туристичні путівки, відпочинок, оплата бензину	37	12	25	0	50
Оплата проїзду на громадському транспорті	36	11	12	20	52
Медичне обслуговування	33	12	21	29	50
Оплата житла	0	0	33	0	67

\*Сума по рядку кожного з факторів оцінки (ефективність і витратність) може бути менше 100, тому що частина респондентів не висловили свого судження з цього приводу.

Протягом тривалого часу питання ефективності застосування компенсаційних пакетів не було предметом спеціальних наукових досліджень. Існуючі на підприємствах компенсаційні пакети здебільшого формувались ситуативно, без утворення певної системи чи механізмів управління. Складові компенсаційних пакетів не завжди відповідають встановленим цілям діяльності, або не дозволяють чітко пов'язати витрати на їх застосування з отримуваними результатами.

Приклад аналізу ефективності внесків у персонал, який ґрунтується на фінансових результатах реального підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Приклад оцінки ефективності внесків до компенсаційного пакету

Параметри управлінського обліку	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Кількість співробітників підприємства	50	45	55	65
Виплачено заробітної плати (оклади, проценти, премії та бонуси)	195000	202500	252450	330000
Вартість додаткових витрат компанії на компенсаційний паркет	50000	51000	53000	58000
Сумарні витрати на персонал	245000	253500	305450	388000
Прибуток компанії	220000	220200	262000	325000
Дохід компанії	2000000	2100000	2600000	3400000
Доля витрат на персонал в загальних витратах підприємства	0,138	0,135	0,131	0,126
Доходність витрат на персонал	8,16	8,28	8,51	8,76
Прибутковість витрат на персонал	0,90	0,87	0,86	0,84
Дохід на одного співробітника	40000,00	46666,67	47272,73	52307,69
Прибуток на одного співробітника	4400,00	4893,33	4763,64	5000,00

Приклад аналізу ефективності вкладень у персонал, заснований на фінансових результатах реального підприємства, показує, що при наявних стійких темпах росту доходу та прибутку компанії, при збільшенні її чисельності, при активному впровадженні системи стимулювання, віддача вкладень у персонал падає. Прибуток підприємства у наведеному прикладі скоротився з 0,9 до 0,84, тому що кожна гривня вкладень у персонал «недодала» чистого прибутку до 6 копійок.

Якщо керівництво підприємства слідкувало би за ефективністю цих коштів та не дозволило скорочення віддачі на вкладенні у персонал кошти, то сумарний прибуток за рік мав бути збільшитися. Втрати підприємства від відсутності контролю ефективності привели до втрати прибутку на суму більш ніж 43 тис. грн (табл. 3).

Таблиця 3

Витрати на персонал по кварталах

Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Кількість співробітників підприємства	50	45	55	65
Сумарні витрати на персонал	245000	253500	305450	388000
Сумарні витрати на одного співробітника в місяць (грн)	1633	1878	1851	1990

При цьому слід враховувати, що сумарні виплати у перерахунку на місяць на одного співробітника за рік зросли на 22 %.

Звідси випливає висновок: перш, ніж вводити будь-які чинники, що збільшують компенсації персоналу, треба добре спрогнозувати віддачу цих вкладень в найближчій та віддаленій перспективі. Для цього кожен пропозицію, пов'язане з поліпшеннями для персоналу, необхідно оцінити через ефективність одержуваного результату і зокрема з динамікою зростання прибутку. Можливо, що для деяких компаній, що мають досить постійний рівень

інноваційних витрат, індикатором результативності є не прибуток, а сумарний грошовий потік за період, створений підприємством. Тоді всі розрахунки ефективності, наведені вище, можуть з успіхом бути перенесені показник генерується потоку вільних грошових коштів.

У великих західних корпораціях розробкою компенсаційних пакетів займаються спеціальні відділи. При формуванні компенсаційного пакета компанія повинна враховувати свої фінансові можливості і аналогічні пропозиції конкурентів. обов'язкове правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів у роботі, враховувати особистий внесок у спільну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників. Ще одне правило: обов'язкове дотримання принципу соціальної справедливості. Наприклад, кожен співробітник повинен мати можливість додаткового навчання, але програма навчання різна за рівнем і вартості залежно від займаної посади і т.п.

### ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність використання методів матеріального та нематеріального заохочення для успішної діяльності будь-якої організації. Механізми мотивації, які існують до сьогодні, дієві та продовжують активно використовуватися на практиці. Для підвищення ефективності матеріальної мотивації треба зіставляти показники матеріального стимулювання з цілями бізнесу та передбачати системи заохочень за виконання загальних планів. Перевага віддається матеріальному заохоченню співробітників та робочих груп, тому що вважається, що за допомогою цих методів легше керувати мотиваційними механізмами.

Компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу в організації. Так, службовий автомобіль або оплачуваний мобільний зв'язок надається тільки тим, кому вони необхідні для роботи і т. д. Пільги та заохочення за результатами праці повинні отримувати тільки найкращі співробітники, а не просто займають високу посаду. На жаль, на сьогоднішній день дуже поширена ситуація, коли великі компенсаційні пільги отримує тільки вищий ешелон управління. Це породжує невдоволення і психологічну напруженість всередині колективу і нерідко призводить до прихованого саботажу з боку рядових співробітників, що неминуче відбивається на ефективності діяльності всієї організації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Докучаєв О. А. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 [Електронний ресурс] / О. А. Докучаєв. – О., 2008. – 19 с. – укр. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2008/08doagdp.zip>.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Куліков Г. Т. Мотивація трудової діяльності у системі ринкових відносин (на прикладі промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 [Електронний ресурс] / Г. Т. Куліков. – К., 2006. – 36 с. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2006/06kgtpri.zip>.
4. Куліков Г. Т. Стан і тенденції мотивації праці у промисловості України в умовах економічної трансформації / Г. Т. Куліков // Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин. Міжвід. наук. зб. – К. : НДІ «Проблеми людини», 2000. – С. 553–558.
5. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.07 [Електронний ресурс] / О. О. Чернушкіна. – К., 2007. – 20 с. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2007/07soopriv.zip>.
6. Сосновий О. Компенсаційний пакет: содержание, структура, особенности создания [Електронний ресурс] / О. Сосновий // Московский психологический журнал. – № 8. – Режим доступу: <http://magazine.mospsy.ru/noter8/s13.shtml>.
7. Андреев В. В. Проблемы мотивации керівників та спеціалістів на промислових підприємствах / В. В. Андреев // Управління персоналом. – 2008. – № 10. – С. 55–59.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2011 р.