

УДК 331.101.3

Зелена М.І.

Хмельницький національний університет

### **КОМПЕНСАЦІЙНИЙ ПАКЕТ – СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У публікації розглянуто сутність та структуру поняття «компенсаційного пакету», як сучасного погляду на мотивацію працівників підприємства.

**Ключові слова:** компенсаційний пакет, соціальний пакет, мотивація.

M. Zelena

### **COMPENSATIVE PACKAGE – MODERN VIEW ON EMPLOYEE ENTERPRISES**

The publication deals with the nature and structure of the concept of "compensative package" as a modern perspective on the motivation of employees.

**Keywords:** compensation package, benefits package, motivation.

Зелёная М.И.

### **КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ – СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В публикации рассмотрены сущность и структура понятия «компенсационного пакета», как современного взгляда на мотивацию работников предприятия.

**Ключевые слова:** компенсационный пакет, социальный пакет, мотивация.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні тенденції розвитку ринкової економіки України змушують керівників підприємств ставити перед собою нові завдання, серед яких важливе місце посідає посилення мотивації працівників шляхом запровадження нових її інструментів. Хоча, варто відмітити, керівництво не поспішає за власної ініціативи жертвувати прибутками задля посилення дії мотивації на працівників та продовжує застосовувати лише застарілі інструменти. За допомогою тих благ, які пропонує керівництво, працівники не завжди досягнувши цілі підприємства, можуть досягти своїх особистих цілей та задовольнити особисті потреби. Тому необхідно впроваджувати нові або ж модернізувати існуючі інструменти мотивації, які б посилювали бажання працівників працювати з більшою віддачею на благо підприємству.

Використовуючи такий інструмент як «компенсаційний пакет» можливо домогтися цілої низки додаткових мотивуючих виплат та соціального забезпечення працівників, які і гарантуватимуть в цілому підвищення ефективності діяльності підприємства, а це в свою чергу призведе до збільшення прибутку. Однак не дивлячись на популярність, що склалась навколо поняття «компенсаційний пакет», воно не має комплексного, завершеного теоретичного опрацювання та технології впровадження і використання на практиці українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням в галузі формування та використання компенсаційного пакета займалися такі вітчизняні вчені як: О. Грیشнова, А. Колот, А. Анищенко, Є. Моргунов, Е. Лановенко, Ю. Єршова, Л. Бабиніна. Однак, в економічній літературі недостатньо розглянуті питання щодо ефективної структури компенсаційного пакету, який би в подальшому міг конкурувати на ринку праці за сучасних умов господарювання.

**Цілі статті.** Основним завданням даної статті є дослідження сутності та структури компенсаційного пакета.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На особливу увагу заслуговує серед науковців і практиків поняття «компенсаційного пакету» як сучасного мотиваційного інструменту. Адже досі не існує єдиного підходу до тлумачення його сутності. Доцільно відмітити існування тісного взаємозв'язку між мотивацією і компенсацією, враховуючи той факт, що для працівника в умовах нестабільної економіки країни, заробітній платі відводиться важливе місце. Гроші – це широко використовуваний засіб керівників віддячити працівникам за виконану роботу. Проте, щоб зростання заробітної плати прямо впливало на підвищення продуктивності праці, працівники повинні вірити в існування цього взаємозв'язку. Працівник на благо підприємству витрачає певні особисті ресурси: власний час, здоров'я, інтелектуальний потенціал, знання, вміння тощо.

Саме тому, особливий акцент керівництво робить на відшкодуванні працівнику затрачених ним ресурсів шляхом комплексної винагороди, тобто застосування компенсацій об'єднаних в пакет. Таке поєднання дає змогу обґрунтувати термін «компенсаційний пакет». Разом з тим, компенсаційний пакет включає не лише грошову винагороду, але й соціальні пільги. Необхідність такого своєрідного поєднання полягає у тому, що працівник згідно зі своїм рівнем освіти та досвідом може розраховувати на певний рівень заробітної плати одразу на декількох підприємствах. Саме тому, виникає необхідність використання додаткових соціальних пільг і послуг, за допомогою яких керівництво підприємства зможе зацікавити нових і підвищити діяльність наявних працівників.

Отже, з однієї точки зору «компенсаційний пакет» є комплексом зовнішніх винагород найманому працівнику за виконану ним працю. З іншого боку, існує думка, за якої вчені трактують «компенсаційний пакет» як сукупність пільг, які одержуються працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищують рівень його життя. Проте, таке тлумачення поняття не є коректним, адже воно збігається з іншим терміном «соціальний пакет», що за своїм значенням є вужчим. У літературі «соціальний пакет» трактується як сукупність пільг, які надаються роботодавцями працівникам підприємства. Саме тому ототожнення цих схожих, на перший погляд понять є помилковим [1, с. 31].

Таким чином, виходячи із вищезазначеного можна визначити сутність поняття «компенсаційного пакету», а саме – це інструмент мотивації працівників підприємства, який включає набір компенсацій підприємством витрачених працівником особистих зусиль та винагород, які надаються з метою задоволення працівниками якості трудового життя та підвищення в результаті цього ефективності трудової діяльності.

Доцільним при дослідженні сутності «компенсаційного пакету» є розгляд його структури. Єдності думки, щодо цього питання вченими досі не знайдено. Наприклад, Є. Лановенко вважає, що «компенсаційний пакет» повинен складатися з грошової винагороди (фіксованої та нефіксованої) і соціальних пільг (які передбачені законодавством та пропонуються підприємством) [2, с. 86-87]. Разом з тим, А. Сосновий виділяє три елементи у структурі «компенсаційного пакета» – основна оплата праці (базова зарплата), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси) і соціальні виплати або пільги (бенефіти) [4].

Більш широкую структуру «компенсаційного пакету» надає Л. Бабиніна за рахунок введення морального заохочення та пропонує таку структуру компенсаційного пакета: прямі та непрямі компенсації, нефінансові винагороди (моральне заохочення) і соціальний пакет. При цьому прямі компенсації – це поточні фінансові виплати, що пов'язані з відпрацьованим часом або виконаним обсягом робіт у наявній або безготівковій формі, а також натуральні виплати, що чинять регулярну дію на виробничу поведінку працівників; непрямі компенсації – це фінансові виплати та нефінансові винагороди, які прямо не пов'язані з обсягом виробленої продукції або відпрацьованим часом; нефінансові винагороди – форми заохочення співробітників, які спрямовані на

задоволення потреб приналежності та соціальної взаємодії, поваги й визнання з боку оточуючих, не пов'язані безпосередньо з оплатою праці; соціальний пакет (бенефіти) – це частина компенсаційного пакета у вигляді додаткових соціальних пільг і виплат персоналу понад передбачені КЗпП [1, с. 34].

Варто відмітити, що в цілому Л. Бабиніна дотримується такого ж погляду на структурні елементи «компенсаційного пакета» як і інші автори. Однак надається акцент на тому, що непрямі компенсації доцільно розглядати як сукупність нефінансових винагород і «соціального пакета», оскільки вони не пов'язані з обсягом виробленої продукції або відпрацьованим часом, а є додатковою винагородою. Тому, на погляд автора, більш доцільно поняття прямих і непрямих компенсацій ототожнювати з поняттям основної і додаткової заробітної плати й інших заохочувальних та компенсаційних виплат [1, с. 36].

Отже, враховуючи різні погляди на структуру «компенсаційного пакету» можна виділити три основні його складові:

1. Основна оплата праці (базова заробітна плата) - це гарантована компенсація робітникам за його працю в організації або за виконання обов'язків певній посаді, на певному робочому місці. Посадовий оклад співробітника визначається рангом займаної посади або присвоєним тарифним розрядом, а надбавки(доплати) використовуються для урахування індивідуальних особливостей співробітника: за знання іноземної мови, за стаж роботи (вислугу років), за ефективність діяльності, за керівництво співробітника, за важкі умови праці – надмірне навантаження тощо. Як правило, надбавки розраховуються у відсотках до базового окладу.

2. Додаткова оплата - це заохочувальні виплати, премії, бонуси, до них відносять: комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках. Це все становить змінну частину грошової винагороди за працю і використовується для урахування результативності роботи працівників із загальною ефективністю роботи компанії, підрозділу або самого робітника [3].

3. Соціальні виплати або пільги (бенефіти) - це винагорода, яка не пов'язана із кількістю і якістю праці. Це винагороди, які отримують працівники за факт роботи в цій організації.

До бенефітів відносять: страхування пенсійне (крім державного), страхування життя, страхування внаслідок хвороби та виробничого травматизму, забезпечення безкоштовною медичною допомогою, оплата перебування в лікарні, оплата догляду за хворим вдома, оплата послуг приватних медичних сестер, оплата послуг стоматологів, оплата оздоровчих заходів (спортзалів, басейну, сауни), надання квартири або її часткова оплата, надання послуг для відпочинку і розваг, надання службового автомобіля, компенсації за використання особистого транспорту, оплата проїзних квитків або транспортних витрат, оплата мобільного телефону, оплачувана відпустка, додаткова відпустка, оплачувані святкові дні, оплачуваний час перерв у роботі, оплачуваний обідній час, оплачуваний час непрацездатності, оплачувані відпустки за особистими мотивами, участь в розподілі прибутків, надання пільгових кредитів, кредитні картки і відкриття рахунків, купівля акцій підприємства зі знижкою, купівля продукції підприємства зі знижкою, гнучкі режими робочого часу (дня, тижня), часткова оплата харчування в їдальні підприємства, надання різних видів допомоги для продовження освіти, грошові виплати на дітей співробітників, подарунки до свят, різні види матеріальної допомоги та інші соціальні виплати, визначені законодавством і властиві тільки цій організації [5].

Виходячи з цього переліку кожне підприємство обирає найприйнятніші для своїх працівників види соціальних виплат і пільг. При цьому бажано індивідуалізувати використання компенсаційного пакету відповідно до потреб працівників конкретного підприємства. При створенні ефективної структури «компенсаційного пакету» керівництво підприємства повинні враховувати, по-перше, індивідуальні особливості

кожного зі співробітників, по-друге, те, як величина і структура заробітної плати узгоджена з цілями організації.

Застосовувати компенсаційний пакет у такому вигляді, як він існує, тільки для мотивації первинних потреб не зовсім раціонально, оскільки він, з одного боку, повинен сприяти забезпеченню працівнику певного рівня соціальних благ, підвищуючи тим самим якість трудового життя, з іншого – як інструмент мотивації він повинен задовольняти вторинні потреби працівників. У зв'язку з цим розглядати не фінансову винагороду тільки як моральне заохочення неефективно з погляду задоволення вищих потреб працівника та системи стимулювання.

**Висновки.** Отже, з метою підвищення продуктивності праці працівників пропонується використовувати у практичній діяльності підприємств такий інструмент як «компенсаційний пакет». Даний інструмент дозволить встановити рівновагу між інтересами керівництва та працівниками підприємства. Варто відмітити, що керівництво завжди повинне враховувати співвідношення рівня заробітної плати своїх працівників у порівнянні з конкурентами. Саме тому, кожний працівник повинен бути однаковою мірою обізнаний про те, за якими критеріями та оцінкам формуються складові «компенсаційного пакету».

Підприємство в силу своїх позицій на ринку і успіху вносить свій внесок у матеріальну винагороду працівника з урахуванням необхідності його утримання в своєму колективі. Ретельно продуманий і складений «компенсаційний пакет» допомагає вирішити практично всі завдання для керівників підприємства, а саме: підбір працівників з високим кваліфікаційним рівнем, з усвідомленим бажанням працювати на благо підприємства, утримання перспективних працівників, підвищення мотивації до якісного поліпшення умов праці, професійного та кар'єрного зростання тощо.

Разом з тим, на особливу увагу заслуговує остання складова «Компенсаційного пакету» - соціальний пакет. Хоча, соціальний пакет набуває все більшої популярності, на жаль досі залишається найменш дослідженою та потребує подальшого розгляду, що і стане предметом наступних наукових досліджень.

**Список використаних джерел:**

1. Бабынина Л. Компенсация в пакете / Л. Бабынина // Кадровое дело. — 2004. — № 7. — С. 30—37
2. Лановенко Е. Компенсационный пакет: от каждого по способностям, каждому — по труду / Е. Лановенко // Справочник кадровика. — 2004. — № 1. — С. 85—89
3. Компенсационный пакет [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://psyfactor.org/personal/personal10-07.htm>
4. Сосновы А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. Сосновы // Московский психологический журнал. — № 8. — Режим доступа : <http://magazine.mospsy.ru/>
5. Компенсационный пакет, [исследовательский центр портала Superjob.ua](http://www.superjob.ua/research/articles/50011/kompensacionnyj-paket/) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.superjob.ua/research/articles/50011/kompensacionnyj-paket/>