

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

У статті обґрунтовано необхідність дослідження ефективної компенсаційної політики. Визначено концептуальні положення, що розкривають її сутність, суб'єктів та механізм формування останньої.

Ключові слова: компенсації, компенсаційний пакет, політика, компенсаційна політика, механізм формування компенсаційної політики

Низький рівень мотивації персоналу в умовах посилення конкуренції, нестійкого фінансового стану, постійних кризових явищ є реальною загрозою для багатьох підприємств. З огляду на це теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу за рахунок формування ефективної, конкурентної компенсаційної політики набувають важливого значення.

Питання сутності та ролі компенсаційної політики в системі управління винагородою досліджували вчені І. Алєв, М. Армстронг, М. Артамонова, С. Бабін, Л. Бабиніна, Н. Горелов, І. П. Поварич, Т. Стівенс, В. Щукін та ін.

За результатами проведеного нами аналізу наукових праць можемо зробити висновок, що простежується брак теоретико-методологічних досліджень не лише понять «компенсації», «система компенсацій», «компенсаційний пакет», а й поняття «компенсаційна політика». Часто вчені й дослідники системи компенсацій і винагороди вживають поняття «компенсаційна політика», не з'ясовуючи її сутності та змісту. Аналіз також показав, що є спроби окремих авторів розкрити сутність цього поняття. Проте автори зазвичай розглядають компенсаційну політику поверхово, однобічно, не розкривають механізму її формування та реалізації.

М. В. Артамонова зазначає, що компенсаційна політика є інструментом регулювання системи компенсацій (системи стимулювання). Вона визначає межі системи компенсацій, завдяки яким стає можливим розроблення різних процедур і механізмів: формування базових окладів, фонду оплати праці тощо [1, с. 23].

На нашу думку, таке трактування не розкриває ані сутності та змісту компенсаційної політики, ані механізму її формування. Фактично автор визначає компенсаційну політику як інструмент, хоча політику прийнято розглядати як сукупність засобів і методів. Це означає, що жоден із засобів чи методів відособлено від решти не може бути використаний для конструювання ефективної системи компенсацій.

Згідно з підходом російського дослідника А. Соснового, компенсаційна політика є системою зовнішніх винагород найманому працівникові за результати його праці на підприємстві [9]. У такій інтерпретації компенсаційна політика тотожна компенсаційному пакету, що, на нашу думку, методологічно неправильно, оскільки «компенсаційна політика» і «компенсаційний пакет» є різними поняттями.

Згідно з підходом російських учених І. П. Поварича та С. А. Бабіна особливості компенсаційної політики організації як полісистемної діяльності реалізуються через ухвалення сукупності стратегічних рішень щодо формування системи зовнішньої винагороди, з огляду на цілі і завдання, що стоять перед організацією, й механізмів їх реалізації [8, с. 121].

Зазначимо, що підхід І. П. Поварича та С. А. Бабіна залишається однобічним, оскільки поняття «компенсаційна політика» має різні виміри й може розглядатися в різних значеннях, а не лише з позицій діяльничого підходу. Крім того, вчені акцентують увагу лише на одному напрямі реалізації політики – ухваленні рішень. На нашу думку, компенсаційна політика є багатовекторною й не обмежується одним напрямом реалізації.

Діяльничого підходу додержується також і російська дослідниця Л. Бабиніна, яка визначає компенсаційну політику як системну цільову діяльність суб'єкта управління щодо прогнозування, розроблення, запровадження, використання та коригування системи зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому функціонує організація [2, с. 16].

Метою роботи є дослідження сутності поняття «компенсаційна політика» та розкриття механізму її формування.

Поняття «політика» має різні виміри та сфери наукового і практичного застосування. Існують різні дефініції цього поняття. Наведемо окремі з них:

- *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) [4];
- *образ, спосіб дій*, спрямованих на досягнення чогось, небудь, що визначає стосунки з людьми [3, с. 708];
- *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 і цілями [10, с. 260];
- загальне *керівництво* для дій та прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей [5, с. 288].

Виходячи зі змісту поняття «політика» та ураховуючи специфіку понять «компенсації» та «система компенсації», сформулюємо концептуальні положення, що розкривають зміст поняття

«компенсаційна політика».

По-перше, оскільки поняття «система компенсацій» використовується у сфері соціально-трудоих відносин і характеризує виплати, винагороди, заохочення і блага, що їх надають роботодавці найманим працівникам, то цілком логічно, що компенсаційна політика є швидше *мікроекономічною* категорією. Разом з тим формування системи компенсацій є багаторівневим механізмом визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, хоча і 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, галузевому та регіональному рівнях, тому компенсаційна політика є не лише мікроекономічною категорією, але й *макро-* та *мезоекономічною*.

По-друге, як мікроекономічна категорія компенсаційна політика є складовою політики управління персоналом і корпоративної політики підприємства. У зв'язку з цим компенсаційна політика має бути не лише спрямованою на забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди, а й сприяти досягненню корпоративних цілей підприємства.

Компенсаційна політика є також 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 визначити концептуальні засади для розроблення справедливої, прозорої, ефективної компенсаційної політики на підприємствах, в організаціях та установах, зокрема й в бюджетному секторі економіки.

По-третє, компенсаційна політика є фундаментом для розроблення системи компенсацій та ухвалення рішень щодо формування їхнього набору, визначення розміру та порядку надання найманим працівникам. У зв'язку з цим компенсаційну політику можна розглядати як *базис* для формування системи компенсацій.

По-четверте, поняття «компенсаційна політика» є багатоаспектним. Сформулюємо визначення поняття «компенсаційна політика»:

1) це *діяльність* різних суб'єктів управління (на різних рівнях) 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 задля досягнення визначених цілей і вирішення відповідних завдань.

По-п'яте, 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 відповідних умовах праці, що потребує певного рівня кваліфікації та компетенцій, індивідуальні результати праці, лояльність до підприємства (мірилами якої є стаж роботи на підприємстві, результати праці) тощо.

Перш ніж дослідити механізм формування компенсаційної політики, доцільно з'ясувати сутність дефініції «механізм». Поняття «механізм» переважно використовується як технічний термін. У цьому сенсі його визначають як систему рухомих ланок або деталей, що призначена для передачі чи перетворення (відтворення) руху [6]. Термін «механізм» одержав також поширення в економічній науці. Механізм (у переносному значенні) розглядається як система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [6].

С. І. Ожегов і Н. Ю. Шведова [крім внутрішньої будови (системи ланок) машини, пристрою, апарату, що приводить їх в дію] дають такі тлумачення поняття «механізм»: система, упорядкування, що визначає порядок певного виду діяльності; послідовність станів, процесів, що визначають певну дію, явище [7].

З наведеного тлумачення в економічній науці цей термін можна розглядати: по-перше, як систему (функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ), упорядкування, складну цілісність; по-друге, як безпосередньо процес, послідовність певних дій.

Виходячи з позицій щодо трактування поняття «компенсаційна політика» та ураховуючи сутність в економічній науці терміну «механізм», визначимо поняття «механізм формування компенсаційної політики».

Оскільки досліджуємо механізм *формування компенсаційної політики*, то це економічне явище не можна інтерпретувати як систему. Щодо трактування механізму формування, то очевидно останній можна розглядати лише як процес, послідовність певних дій, зокрема й щодо створення відповідної системи як сукупності взаємопов'язаних елементів (складників).

Отже, механізм формування компенсаційної політики є процесом вироблення (визначення) правил, норм, зокрема й законодавчих, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління на різних рівнях, [зокрема й використання ними (суб'єктами) засобів, методів, інструментів] стосовно визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам з метою досягнення певних цілей і вирішення відповідних завдань.

Окреслимо *концептуальні положення щодо дослідження механізму формування компенсаційної політики*.

По-перше, в основі механізму формування компенсаційної політики лежить сучасне розумінні системи компенсацій та механізму формування ціни робочої сили.

По-друге, механізм формування компенсаційної політики охоплює процес вироблення правил, норм, положень, інструкцій, рекомендацій і процедур щодо регламентування діяльності різних суб'єктів управління стосовно визначення усього набору компенсацій, їх розміру та порядку.

По-третє, механізм формування політики щодо різних компенсацій різняться, оскільки за призначенням, розміром, обов'язковістю, періодичністю виплати/надання, мірою диференціації тощо різні компенсації відрізняються. Насамперед, відмінності має механізм формування політики щодо базового пакета компенсацій (що містить винагороди обов'язкового характеру) і тієї частини розширеного пакета компенсацій, що надається найманому працівникові понад базовий.

По-четверте, механізм формування компенсаційної політики на різних рівнях (державному, галузевому, регіональному, підприємства та організації, особистісному) теж має певні відмінності.

По-п'яте, на процес формування компенсаційної політики на підприємстві впливають різні чинники: норми трудового законодавства; розвиток інститутів соціального партнерства; специфіка підприємства; кон'юнктура ринку праці; компенсаційна політика підприємств-конкурентів; фінансові можливості підприємства; потреби найманих працівників та ін.

Суб'єктами формування компенсаційної політики виступають:

- державні інститути (усі органи державної влади, зокрема Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, профільні міністерства й відомства);
- інститути соціального партнерства (суб'єкти і сторони соціально-трудоких відносин, зокрема профспілкові організації, організації роботодавців);
- наукові інститути (науково-дослідні заклади та установи, які досліджують ситуацію, що склалася у сфері компенсаційної політики, та формулюють на цій основі пропозиції щодо її удосконалення, розробляють науково-методичні, рекомендаційні та інструкційні матеріали щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних виплат, винагород, заохочень і благ);
- власники підприємств, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, співробітники підрозділів, яким делеговані повноваження щодо розроблення компенсаційної політики (приміром, служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, фінансового відділу тощо);
- консалтингові компанії чи незалежні консультанти, яких залучають роботодавці та керівники підприємств для моніторингу та (або) розроблення компенсаційної політики чи окремих її складових (приміром, проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування), а також проведення ринкових оглядів компенсаційних пакетів.

Що стосується реалізації компенсаційної політики, то її суб'єктами виступають:

- державні інститути;
- інститути соціального партнерства;
- власники підприємств, уповноважені ними органи, керівники різних структурних підрозділів, співробітники 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 чи окремих лише

складових (приміром, нарахування та виплати заробітної плати).

Схематично механізм формування компенсаційної політики зображено на рис. 1.

Механізм формування компенсаційної політики містить такі складові:

1) ухвалення нормативно-правових документів державними інститутами: законів, 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 та договорів інститутами соціального партнерства на різних рівнях;

3) прийняття (ухвалення, затвердження) внутрішніх нормативних актів на підприємствах (положення про оплату праці, преміювання, положення щодо одноразових заохочень, штатний розпис тощо);

4) розроблення науковими інститутами (науково-дослідницькими закладами, установами, науковцями) 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 власники та керівники підприємств, рекомендацій щодо визначення розміру та порядку надання найманим працівникам різних винагород;

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

Державні інститути більшою мірою впливають на формування компенсаційної політики щодо базового пакета компенсацій: основної заробітної плати шляхом установлення мінімальної заробітної плати, 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) встановлювати вищі розміри відповідних доплат і надбавок, гарантій і компенсацій чи доповнювати їх перелік новими.

Міра державного впливу посилюється на підприємствах, в установах і організаціях, що фінансуються чи дотуються з бюджету. На таких підприємствах держава розробляє тарифні умови оплати праці, встановлює перелік і розміри (причому часто не лише мінімальні, а й максимальні) доплат і надбавок, гарантій і компенсацій. Державні інститути також беруть участь у формуванні компенсаційної політики через систему соціального партнерства.

За ринкової економіки одним з найефективніших інструментів механізму формування компенсаційної політики є система соціального партнерства. Система соціального партнерства забезпечує узгодження інтересів основних сторін соціально-трудоких відносин та досягнення соціальної злагоди. Соціальне партнерство є дієвим засобом реалізації компенсаційної політики, зниження вірогідності виникнення та гостроти соціальних конфліктів.

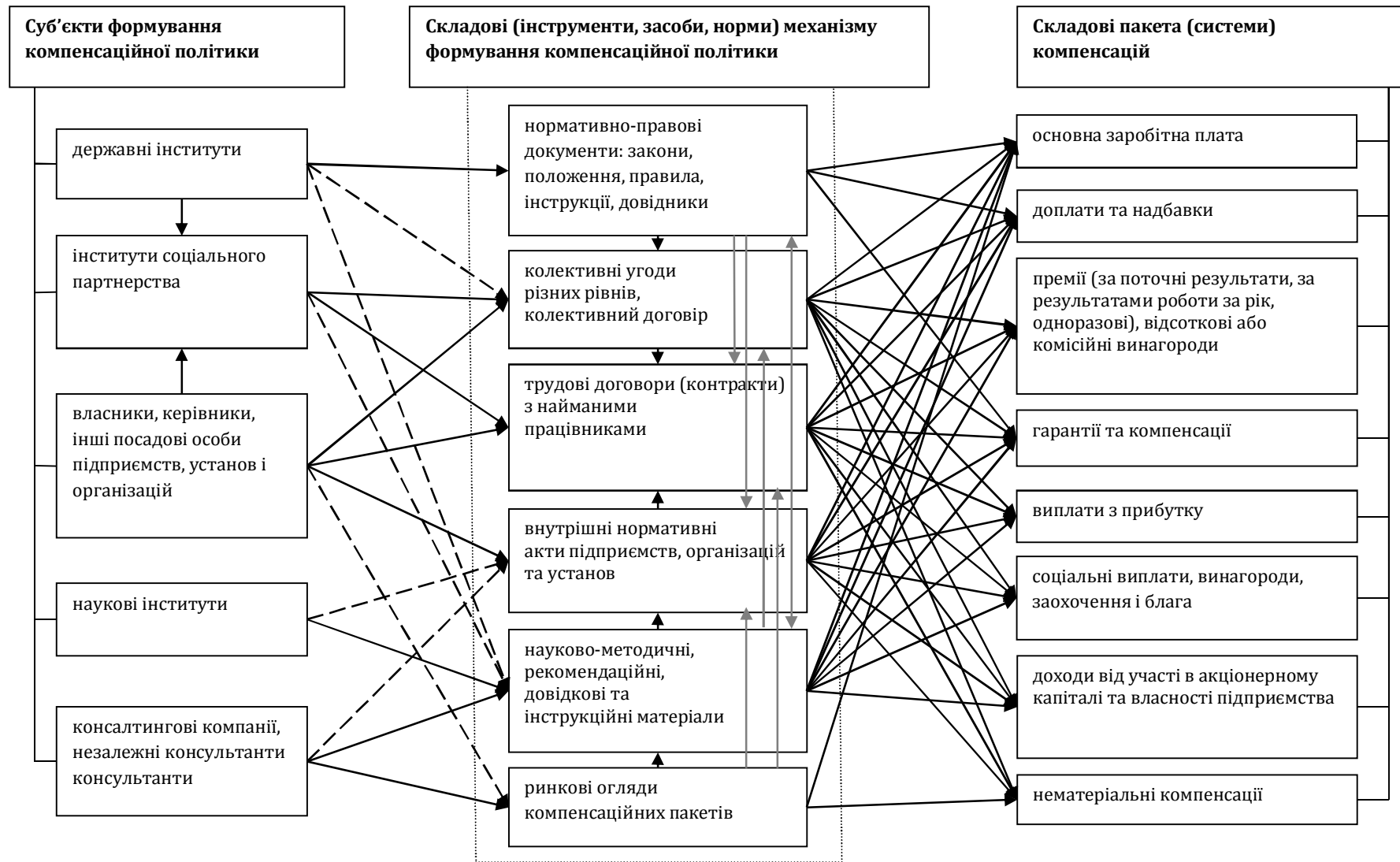


Рис. 1. Механізм формування компенсаційної політики

Системою соціального партнерства можуть бути вирішені майже усі питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам, що має знаходити своє відображення в колективних угодах різних рівнів, колективних договорах і трудових договорах на рівні підприємства.

Що більша міра впливу держави на механізм формування компенсаційної політики на підприємстві, в організації, установі, то слабший вплив інститутів соціального партнерства.

Власники, керівники підприємств, установ і організацій можуть *одноосібно формувати компенсаційну політику* (з урахуванням норм, інструментів, засобів, вироблених іншими суб'єктами формування компенсаційної політики) або через інститути соціального партнерства. Що більший рівень розвитку інститутів соціального партнерства, то знижується вірогідність одноосібного формування компенсаційної політики власниками та керівниками. Основні положення щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання найманим працівникам мають бути регламентовані колективними угодами й договорами та нормативними актами підприємства.

Питання щодо визначення набору компенсацій, їх розміру та порядку надання конкретним працівникам мають бути відображені у *трудових договорах (контрактах)*. Під час укладання трудових договорів (контрактів) мають бути враховані законодавчі норми, положення, визначені колективними угодами і договорами вищих рівнів, внутрішніми нормативними актами підприємства.

Важливу роль у формуванні ефективної компенсаційної політики відіграє розвиток науки та консалтингових послуг. Науковці та фахівці консалтингових компаній займаються розробленням науково-методичних, рекомендаційних, довідкових та інструкційних матеріалів щодо проектування різних складових компенсаційного пакета. Зазначені матеріали можуть стосуватися практично усіх складових системи компенсацій.

Щодо участі наукових інститутів і консалтингових компаній у механізмі формуванні компенсаційної політики, то тут потрібно зробити деякі зауваження. Наукові інститути та консалтингові компанії безпосередньо не визначають правила, норми, положення, інструкції, рекомендації і процедури, що регламентують діяльність тих чи інших суб'єктів. Практично їхній вплив на формування компенсаційної політики опосередкований, оскільки інші суб'єкти (державні інститути, інститути соціального партнерства, власники, керівники та ін.) використовують науково-методичні, рекомендаційні, довідкові та інструкційні матеріали (розроблені науковими інститутами та консалтинговими компаніями) у процесі вироблення правил, норм, положень, інструкцій тощо.

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 підприємств суттєво може сприяти підвищенню ефективності компенсаційної політики на різних рівнях.*

Досліджуючи питання формування компенсаційної політики, варто визначити вплив кон'юнктури ринку праці (ринкової компоненти) на ці процеси. Згідно зі схематичним зображенням механізму формування компенсаційної політики (див. рис. 1) в переліку суб'єктів формування компенсаційної політики ринкова компонента відсутня. Як економічна категорія, ринок є сукупністю відносин, що виникають у зв'язку з купівлею-продажем товарів, тому «відносини» не можуть бути суб'єктом формування компенсаційної політики. Не може виступати суб'єктом формування й кон'юнктура ринку праці як співвідношення попиту і пропозиції праці (робочої сили) на цей період, яке визначає ставки заробітної плати на конкретні види праці (роботи, професії, посади).

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

Теоретичні та прикладні аспекти формування ефективної компенсаційної політики набувають важливого значення в умовах посилення конкуренції, нестійкого фінансового стану, постійних кризових явищ. Механізм формування компенсаційної політики є складним багаторівневим процесом, в основі якого лежить сучасне розумінні системи компенсацій та механізму формування ціни робочої сили. Важливу роль у забезпеченні ефективного формування компенсаційної політики відіграють інститути соціального партнерства, наукові інститути та консалтингові компанії.

Подальші дослідження системи компенсацій та компенсаційної політики мають розвиватися у напрямі аналізу та оцінки компенсаційної політики на різних рівнях, виявлення проблем та розроблення рекомендацій з метою підвищення її ефективності, надання найманим працівникам конкурентного, збалансованого за структурою, адекватного затracеним зусиллям компенсаційного пакета відповідно до їхніх домінуючих потреб та інтересів.

Список літератури

1. Артамонова М. В. *Компенсаційна політика сучасної компанії* / М. В. Артамонова [Текст] // *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*; [відп. ред. О. О. Беляєв]; спец. вип., Том 3. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2010, С. 22–36.
2. Бабынина Л. С. *Компенсаційна модель оплати праці: теорія, методологія і корпоративний досвід* : автореф. дис. на соискання учен. степені докт. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка і управління народним господарством (економіка праці)» / Л. С. Бабынина. – М., 2012. – 55 с.
3. *Большой экономический словарь* [Текст] / под ред. А. Н. Азриляна. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
4. Гусарова М. С. *Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом* / М. С. Гусарова. // *Креативная*

экономика. – 2008. – № 6 (18). – С. 65–79. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2970/>. – Дата посещения: 20.08.2012.

5. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
6. Механізм (значення) // Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\)](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F)). – Дата відвідування: 20.11.2012 р.
7. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка (онлайн версия) // С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-15467.htm>. – Дата посещения: 20.11.2012.
8. Поварич И. П. Основные понятия и структура компенсационной политики организации [Текст] / И. П. Поварич, С. А. Бабин. // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – Май (№ 334). – С. 119–124.
9. Сосновы́й А. П. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания / А. П. Сосновы́й // Московский психологический журнал. – 2004. – №8. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s13.shtml#2>. – Дата посещения: 20.09.2012.
10. Управление персоналом: Энциклопедический словарь [Текст] / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.] ; под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

РЕЗЮМЕ

Цимбалюк Светлана

Механизм формирования компенсационной политики: теоретико-методологические аспекты

В статье обоснована необходимость исследования эффективной компенсационной политики. Определены концептуальные положения, раскрывающие ее сущность, субъекты и механизм формирования последней.

RESUME

Tsymbalyuk Svitlana

The mechanism of formation of compensation policy: theoretical and methodological aspects

The necessity of research and formation of effective compensation policy is substantiated in the article. The conceptual principles that disclose the essence of the compensation policy are determined. The subjects of formation of compensation policy are defined. The mechanism of formation of compensation policy is revealed.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2013 р.