

**Цимбалюк С.О.**  
канд. екон. наук, доцент кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **ОЦІНКА ПЕРЕВАГ І ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ВІНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ**

Визначено обмеження щодо запровадження ефективних моделей винагороди за працю на українських підприємствах. Обґрунтовано переваги використання компенсаційної моделі винагороди за працю. Встановлено, що надання сукупної винагороди, включно з винагородами добровільного характеру, дає змогу підвищити рівень задоволення найманих працівників компенсацією.

Определены ограничения по внедрению эффективных моделей вознаграждения за труд на украинских предприятиях. Обоснованы преимущества использования компенсационной модели вознаграждения за труд. Установлено, что предоставление совокупного вознаграждения, включая вознаграждения добровольного характера, позволяет повысить уровень удовлетворенности наемных работников компенсацией.

The limitations concerning implementation of effective models of remuneration at Ukrainian companies have been determined. The advantages of using the compensation model of remuneration have been substantiated. It was established that providing of total rewards including optional awards allows for increasing of employees' satisfaction of compensation.

**Ключові слова.** Компенсаційна політика, оплата праці, компенсаційний пакет, заробітна плата, винагорода, соціальний пакет.

**Ключевые слова.** Компенсационная политика, оплата труда, компенсационный пакет, заработная плата, вознаграждение, социальный пакет.

**Key words.** Compensation policy, remuneration of labour, compensation package, salary, reward, social benefits.

**Вступ.** Питання оплати праці є одним з найважливіших і разом з цим найбільш проблемних для України, що вказує на недооцінку власниками та керівниками українських підприємств ролі персоналу в створенні конкурентних переваг підприємства на ринку, а відтак і необхідності розроблення належної системи мотивації персоналу, зокрема й через запровадження ефективних моделей винагороди за працю.

Питанням оплати праці, винагороди за працю та компенсаційного пакета присвячено чимало праць. З-поміж зарубіжних авторів, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування систем винагород, треба виокремити М. Армстронга [8], Дж. Мілковича, Дж. Ньюман [9], М. Хемел [10], Р. Хендерсона [11] та ін. Різні теоретичні та прикладні аспекти матеріальної мотивації та оплати праці викладено в працях вітчизняних учених: О. Грішної [2], А. Колота [3], Г. Кулікова [4], В. Лагутіна [5], Е. Лібанової [6] та ін. Разом з тим бракує системних досліджень практики формування компенсаційного пакета на українських підприємствах, а також рівня задоволення найманих працівників винагородою, що її одержують у результаті реалізації своєї здатності до праці. Залишається також не достатньо обґрунтованою доцільність використання компенсаційної моделі винагороди за працю та відповідних підходів до проектування різних складових компенсаційного пакета.

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування переваг використання компенсаційної моделі винагороди за працю на українських підприємствах.

**Результати дослідження.** На сьогодні підприємства мають повну самостійність (крім бюджетного сектору економіки) у розробленні систем оплати праці. Згідно зі ст. 97 КЗпП України форми й системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюються підприємствами самостійно в колективному договорі з додержанням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами<sup>1</sup> [1].

<sup>1</sup> У ст. 97 КЗпП України потрібно звернути увагу на посилання на колективний договір, який згідно зі ст. 12 КЗпП України укладається між власником або вповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності – з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів, з другої сторони. У зв'язку з цим власник або вповноважений ним орган (особа) в односторонньому порядку не має права приймати рішення з питань оплати праці. Ці питання мають бути узгоджені з

Здобувши самостійність у питаннях оплати праці, підприємства отримали можливість запроваджувати ті моделі оплати праці й підходи до проектування різних складових системи винагороди, які найбільше враховували б специфіку підприємства, професійно-кваліфікаційний склад персоналу, ситуацію, що склалася на ринку праці, необхідність стимулювання поліпшення тих чи тих аспектів роботи (результатів праці, процесів, процедур, потрібних компетенцій тощо), потреби та інтереси працівників та ін.

Поряд з наявними можливостями існує низка обмежень щодо запровадження ефективних моделей винагороди за працю, зокрема й на основі проектування компенсаційного пакета, з-поміж яких нами виокремлено такі:

- низька управлінська культура та соціальна відповідальність власників і керівників підприємств щодо матеріальної мотивації працівників, необізнаність топ-менеджерів у питаннях розроблення ефективних моделей винагороди за працю через неналежну управлінську підготовку;

- обмеженість фінансових ресурсів окремих підприємств для виплати найманим працівникам навіть гідного рівня винагороди, не кажучи вже про забезпечення належної диференціації винагороди залежно від різних чинників: цінності роботи (посади), результатів праці, рівня розвитку професійно значущих компетенцій у працівників тощо;

- брак компетентних фахівців у сфері оплати праці, системи компенсацій, необізнаність більшості фахівців із сучасними підходами та інструментами до проектування різних складових компенсаційного пакета — з одного боку; велика вартість консалтингових послуг у цій сфері — з іншого боку;

- брак глибоких фундаментальних наукових досліджень у сфері компенсацій і науково-обґрунтованих рекомендацій щодо проектування різних складових компенсаційного пакета відповідно до сучасних соціально-економічних умов і трансформаційних процесів у системі соціально-трудова відносин;

- слабкий розвиток інституту соціального партнерства тощо.

Попри низку обмежень розроблення ефективних систем оплати праці в Україні склалася практика використання компенсаційної моделі винагороди за працю. Однак ця практика має хаотичний характер, ґрунтується на перенесенні окремих елементів компенсаційного пакета, що знайшли поширення в практиці іноземних компаній, на традиційну практику розподільних відносин. На вітчизняних підприємствах відсутня культура впровадження компенсаційної моделі винагороди за працю. Більшість керівників і фахівців, які займаються розробленням систем оплати праці, діють методом проб і помилок. Разом з цим помилки можуть дуже дорого коштувати підприємству через втрату людського капіталу, насамперед інтелектуальної його складової.

Доволі часто процедуру формування компенсаційного пакета зводять до надання найманим працівникам окремих соціальних виплат, благ і заохочень у формі соціального пакета. Причому до такого пакета керівники та фахівці у сфері оплати праці включають виплати й винагороди обов'язкового характеру:

- виплату в повному розмірі належної працівникові заробітної плати;

- офіційну заробітну плату;

- надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором чи генеральною/галузевою угодою;

- оплату лікарняних;

- надання та оплату відпустки, передбаченої законодавством, тощо.

До соціального пакета власники та/або вповноважені ними органи можуть також включати виплати, винагороди й блага добровільного характеру, проте без урахування потреб та інтересів найманих працівників, керуючись винятково власними економічними зисками від надання відповідних опцій соціального пакета.

Проектування ж інших складових компенсаційного пакета залишається на традиційних засадах, які за сучасних умов не здатні забезпечити належну диференціацію винагороди, урахувати цінність посади, унікальність працівника, рівень розвитку професійно значущих компетенцій, внесок у результати діяльності підприємства, мотивувати працівників до інноваційної діяльності. Не знайшли поширення в практиці українських підприємств системи участі в прибутку та акціонерному капіталі, які покликані формувати відчуття причетності працівників до справ підприємства, відданість і лояльність.

---

первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності – з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів.

Дослідження системи оплати праці та використання компенсаційної моделі винагороди за працю на українських підприємствах було проведено із застосуванням соціологічних методів — опитування у формі анкетування. Опитування проводилось упродовж 2011–2013 рр. Генеральна сукупність — наймані працівники, що обіймають посади, які належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту й навчаються в системі післядипломної освіти, зокрема здобувають другу вищу освіту у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації м. Києва. Опитування здійснювалось у два етапи. Кількість респондентів, залучених до опитування на першому етапі — 193 особи, на другому етапі — 191.

Вибір соціологічних методів зумовлений браком і недостатньою достовірністю статистичної інформації, яку оприлюднює Державна служба статистики України. З-поміж основних причин, що не дають змоги здійснити аналіз практики формування компенсаційної політики на підприємствах на підставі аналізу статистичної інформації: Держстат України оприлюднює статистичні дані лише щодо заробітної плати, тоді як важливо аналізувати сукупну винагороду, яку одержують наймані працівники в результаті реалізації своєї здатності до праці; статистичні дані обмежуються лише кількісними показниками щодо рівня й динаміки заробітної плати в розрізі видів економічної діяльності, регіонів тощо, структури фонду оплати праці, натомість відсутні якісні показники щодо ступеня задоволення працівників рівнем заробітної плати, структурою компенсаційного пакета, системою оплати праці, забезпечення належної диференціації винагороди тощо; статистичну інформацію не можна вважати достовірною внаслідок наявності такого негативного явища, як тінізація заробітної плати. Це не дає змоги зробити об'єктивні висновки щодо ефективності політики оплати праці, не кажучи вже про компенсаційну політику, й виробити відповідні рекомендації щодо її вдосконалення.

Під час обґрунтування вибору відповідних моделей винагороди за працю слід оцінити переваги їх використання. Так, запровадження розширеного компенсаційного пакета, збалансованого за структурою та розміром виплат і винагород відповідно до домінуючих потреб і мотивів працівників, дає змогу підприємству позиціонувати себе як соціально відповідальне, сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці, підвищити конкурентоспроможність винагороди, а відтак залучити й закріпити компетентних працівників.

Крім того, очевидними перевагами використання компенсаційної моделі винагороди за працю є такі:

- поліпшення якості трудового життя, матеріального добробуту найманих працівників і членів їхніх родин;
- створення в найманих працівників відчуття комфорту, захищеності, а відтак і власної цінності для роботодавця;
- підвищення якісних параметрів людського капіталу;
- поліпшення результатів праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення захворюваності;
- оптимізація витрат на соціальне забезпечення працівників, зниження непередбачуваних фінансових витрат;
- зменшення кількості конфліктів, судових позовів тощо.

Сформульоване нами гіпотетичне припущення, що розроблення та запровадження компенсаційної моделі винагороди за працю має низку очевидних переваг і характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудоких відносин, перевіримо на основі результатів соціологічного дослідження.

Дослідження, як вже зазначалося, проводилось у два етапи. Для порівняння відповідей, одержаних на різних етапах соціологічного дослідження, окремі питання в анкетах повторювалися з деякими видозмінами. На першому етапі було досліджено рівень задоволення найманих працівників винагородою у формі заробітної плати, а на другому етапі — компенсаційним пакетом.

Одним з перших показників, які потрібно порівняти, є рівень задоволення найманих працівників розміром заробітної плати та компенсаційним пакетом. Розподіл респондентів, що брали участь в опитуванні на різних етапах соціологічного дослідження, залежно від рівня задоволення заробітною платою та компенсаційним пакетом, наведено на рис. 1.

Як свідчать дані, наведені на рис. 1, частка респондентів, задоволених компенсаційним пакетом, який вони одержують, на 12 в. п. перевищує частку респондентів, задоволених

розміром заробітної плати. Частка респондентів, невдоволених компенсаційним пакетом, на 5 в. п. є меншою від частки респондентів, які незадоволені розміром заробітної плати. З цього можна зробити висновок, що частина найманих працівників, залишаючись невдоволеними рівнем (розміром) заробітної плати, задоволена сукупною винагородою (компенсацією) за рахунок виплат і винагород необов'язкового (добровільного) характеру, передусім винагород, заохочень і благ, що формують соціальний пакет.

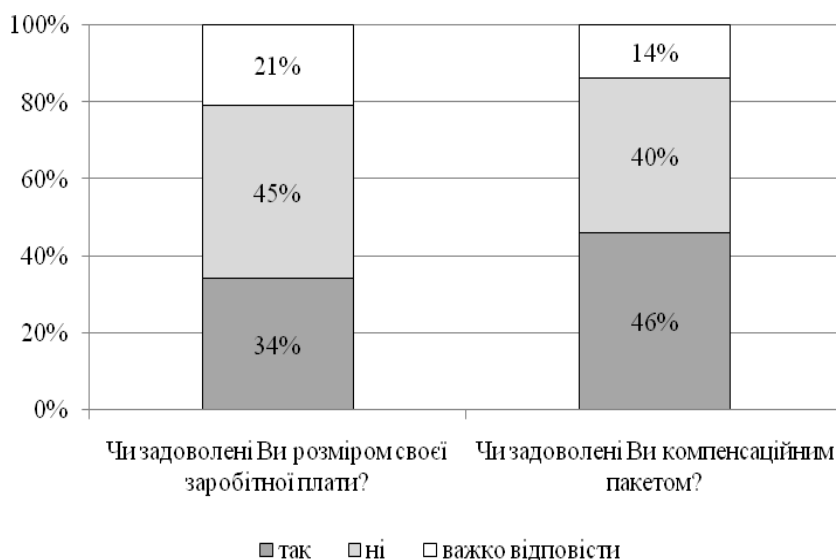


Рис. 1. Розподіл респондентів залежно від рівня задоволення заробітною платою та компенсаційним пакетом

Джерело: Складено автором за результатами опитування

Включення до пакета компенсацій виплат і винагород добровільного характеру підвищує рівень задоволення найманих працівників винагородою, яку вони отримують у результаті реалізації своєї здатності до праці на конкретному підприємстві. У зв'язку з цим роботодавці мають можливість підвищувати рівень задоволення винагородою найманих працівників, а відтак і рівень мотивації та лояльності до компанії за рахунок виплат і винагород добровільного характеру, насамперед тих, що формують соціальний пакет.

Порівняємо визнання найманими працівниками системи оплати праці та компенсаційної політики як справедливої. Розподіл респондентів, які брали участь в опитуванні на різних етапах соціологічного дослідження, залежно від рівня визнання системи оплати праці та компенсаційної політики як справедливої наведено на рис. 2.

Розподіл відповідей респондентів щодо визнання системи оплати праці та компенсаційної політики як справедливої подібні, зокрема по 39 % респондентів вважають систему оплати праці та компенсаційну політику, що використовуються на підприємствах, на яких вони працюють, справедливими.

Більший відсоток респондентів, яким складно визначитися з вибором відповіді щодо визнання компенсаційної політики як справедливої порівняно з вибором відповіді щодо визнання системи оплати праці як справедливої, на наш погляд, пов'язаний з тим, що компенсації є ширшим поняттям, аніж заробітна плата, і включення до пакета компенсацій виплат і винагород добровільного характеру, якщо й не підвищує визнання винагороди як справедливої (що насамперед залежить від організаційно-економічного механізму її формування), проте знижує вірогідність визнання її як несправедливої.

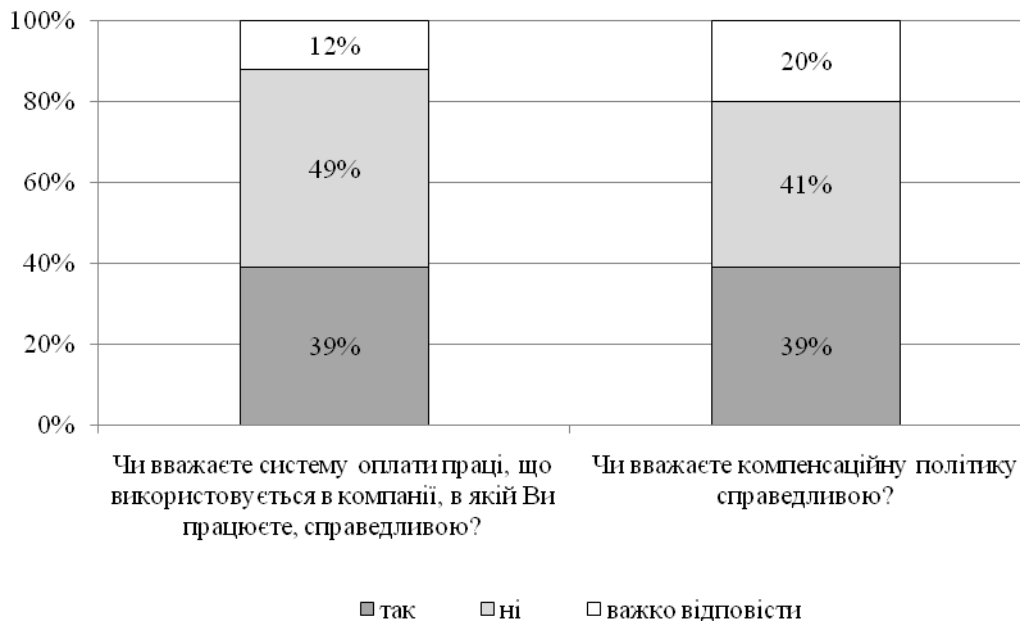


Рис. 2. Розподіл респондентів залежно від рівня визнання системи оплати праці та компенсаційної політики як справедливої

Джерело: Складено автором за результатами опитування

Поряд із задоволенням найманих працівників компенсаційним пакетом, розміром заробітної плати та справедливістю порівняємо прозорість компенсаційної політики й оплати праці. Розподіл відповідей респондентів, які брали участь в опитуванні на різних етапах соціологічного дослідження, щодо прозорості системи оплати праці та компенсаційної політики наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ ЩОДО ПРОЗОРОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

Варіант відповіді	Респонденти, які дали відповідну відповідь на запитання «Чи є система оплати праці прозорою?»		Респонденти, які дали відповідну відповідь на запитання «Чи є компенсаційний пакет прозорим?»	
	осіб	% до загальної кількості	осіб	% до загальної кількості
Так	112	58	115	60
Ні	61	32	52	27
Важко відповісти	20	10	24	13
Усього	193	100	191	100

Джерело: Складено автором за результатами опитування

Дані табл. 1 свідчать про те, що відповіді респондентів щодо прозорості системи оплати праці й компенсаційної політики дещо відрізняються. Частка респондентів, які зазначили, що компенсаційна політика, що використовується на підприємстві, є прозорою, на 2 в. п. перевищує частку тих респондентів, які вважають прозорою політику оплати праці. У відсотках цей показник становить 3,4 %, що знаходиться в межах звичайної надійності вибіркового дослідження, яка перебуває в діапазоні від 3 до 10 % [7, с. 114].

Відмінності у відповідях респондентів щодо прозорості системи оплати праці та компенсаційної політики можна пояснити з кількох позицій.

По-перше, розподіл респондентів, які брали участь у першому та другому етапах опитування, за різними критеріями дещо відрізняється.

По-друге, зменшення (на 5 в. п.) частки респондентів, які вважають непрозорою компенсаційну політику, що використовується на підприємстві, порівняно з часткою респондентів, які вважають непрозорою систему оплати праці, також можна пояснити тим, що компенсації є ширшим поняттям, аніж заробітна плата, й включення до пакета компенсацій

виплат і винагород добровільного характеру, а також комплексний підхід до розроблення системи винагородження персоналу знижує вірогідність суб'єктивної характеристики політики винагородження персоналу як непрозорої.

Якщо на підприємстві і є певні проблеми в організаційно-економічному механізмі формування компенсаційного пакета, то внаслідок наявності певних виплат і винагород не обов'язкового, насамперед соціального характеру, наймані працівники більшою мірою будуть схильні додержуватися нейтральної позиції щодо характеристики компенсаційної політики, ніж негативно її характеризувати.

**Висновки.** Використання компенсаційних моделей оплати праці попри низку очевидних переваг, до яких було віднесено формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, підвищення мотивації персоналу та поліпшення результатів праці, створення в найманих працівників відчуття комфорту, захищеності, власної цінності для роботодавця, підвищення якісних параметрів людського капіталу тощо, дає змогу суттєво підвищити рівень задоволення найманих працівників винагородою, яку вони одержують у результаті реалізації своєї здатності до праці. Включення до пакета компенсацій виплат і винагород добровільного характеру, якщо і не підвищує визнання винагороди як справедливої, а системи оплати праці — як прозорої (що насамперед залежить від організаційно-економічного механізму її формування), проте знижує вірогідність визнання їх як несправедливої та непрозорої.

### **Література**

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page> (дата звернення: 12.05.2014).
  2. Грішнова О. Особливості оплати праці на підприємствах-монополістах [Текст] / О. Грішнова, К. Березюк // Україна: аспекти праці. — 2012. — №7. — С. 3–8.
  3. Колот А. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8 — С. 3–11.
  4. Куліков Г. Заробітна плата в системі основних макроекономічних показників у кризовий період [Текст] / Г. Куліков // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 7. — С. 14–20.
  5. Лагутін В. Про теоретико-методологічні засади дослідження оплати праці [Текст] / В. Лагутін // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 16–20.
  6. Лібанова Е. Тінь — від низьких зарплат // Дзеркало тижня. — 2010. — № 41. [Електронний ресурс] / Е. Лібанова. — Режим доступу: [http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/tin\\_\\_vid\\_nizkih\\_zarplat.html](http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/tin__vid_nizkih_zarplat.html) — (дата звернення: 12.05.2014).
  7. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст] / В.А. Ядов. — М. : Добросвет, 2000. — 596 с.
  8. Armstrong M. Strategic reward: making it happen / M. Armstrong, D. Brown. — London : Kogan Page, 2006. — 266 p.
  9. Milkovich G.T. Compensation / G.T. Milkovich, J.M. Newman ; 10th edition. — Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2010. — 712 p.
  10. Hamel M.C. Compensation guide / M.C. Hamel. // A Manual on Compensation Practice and Theory. — 2008. — March. — 71 p.
  11. Henderson R.I. Compensation management in a knowledge-based world / R.I. Henderson; 10th edition. — Prentice Hall, 2005. — 576 p.
- Стаття надійшла до редакції 25.06.14 р.