

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>

УДК 005.32:331.101.3:658

СИСТЕМА КОМПЕНСАЦІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ТА ВИЩОЇ ЛАНКИ

COMPENSATION SYSTEM IN STIMULATING OF MIDDLE AND SENIOR MANAGERS ACTIVITIES

Назарова Галина Валентинівна

доктор економічних наук, професор,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4893-5406>

Nazarova Galyna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена актуальним питанням формування компенсаційного пакету в системі стимулювання менеджерів. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад формування компенсаційного пакету для менеджерів середньої та вищої ланки в умовах нового формату соціально-трудоких відносин та розроблення рекомендацій запровадження системи компенсацій відповідно до сучасних тенденцій розвитку управління персоналом. У статті проаналізовано існуючі підходи до формування та структури компенсаційних пакетів. Розроблено розширену узагальнену структуру компенсаційного пакету для менеджерів середньої та вищої ланки. Досліджено основні підходи формування системи компенсацій за трьома принципами (рівнозначності персоналу, ранжування персоналу, надання гнучких пільг). Визначено послідовну процедуру формування компенсаційного пакету. Проаналізовано світовий досвід застосування компенсаційних та соціальних пакетів в організації.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, компенсаційний пакет, процедура формування, структура пакету, соціальне партнерство, гнучкі компенсаційні системи.

The article is devoted to topical issues of formation of a compensation package in the system of incentives for managers. The purposes of the article is research of theoretical-methodological and apply principles of formation of a compensation package for middle and senior managers under conditions of a new format of social and labor relations and development of recommendations for introduction of a compensation system in accordance with modern trends in the development of HR-management. The compensation package is a material or non-material reward received as compensation to the employee for the time spent, health and work results obtained. The article analyzes existing approaches to the formation and structure of compensation packages. Based on the analysis of previous studies devoted to the formation of a compensation package, three main approaches have been identified: according to the principle of personnel equivalence, according to the principle of personnel ranking, according to the principle of flexible benefits, which forms different types of compensation packages. An expanded generalized structure of a compensation package for middle and senior managers has been developed. Motivation system includes various benefits received by the employee in addition to the salary (job salary), which increase the level of working life. It includes two components: financial remuneration (basic salary, allowances and additional payments, additional remuneration) and social transfers (guaranteed by the state, provided by the organization). The global experience of using compensation and social packages in the organization was analyzed. The leading place in the formation of compensation policy should be occupied by the institute of social partnership, the component of which is the collective agreement regulation of issues regarding the provision of compensation to employees. The world experience of using the compensation package proves the effectiveness of applying flexible compensation payments at enterprises. In the conditions of the transformation of social and labor relations, the need to individualize the provision of compensation to employees is actualized.

Keywords: motivation, stimulation, compensation package, formation procedure, package structure, social partnership, flexible compensation systems.

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент постає перед викликами, продиктованими останніми сумними подіями в світі – епідемія коронавірусу, загарбницький напад росії на європейську державу Україну, глобальна нестача ресурсів, зростання цін на продукцію. Але найбільші втрати терплять людські ресурси, які дуже повільно відновлюються, втрачають професійний потенціал, їх обмеженість створює напруженість на ринках праці як зовнішніх так і внутрішніх. У цих умовах розробка прогресивної системи компенсацій для усіх працівників є одним із стратегічних завдань у управлінні персоналом. Втрата людського капіталу останнім часом змушує науковців і власників бізнесу замислитися над компенсаційними заходами саме для керівників – менеджерів вищої та середньої ланки, які визначають стратегію розвитку підприємств в кризових умовах, тому тема статті є актуальною і потребує як наукових досліджень так і практичних рекомендацій в системі управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи стимулювання персоналу на підприємстві розроблено в роботах багатьох видатних вчених, таких як: В. Білошапки, В. Васильченко, О. Грішнєвої, В. Гриньової, М. Дороніної, П. Друкера, Зайцева Ю., І. Іванова, А. Колота, М. Кулікова, М. Нагорської, О. Поплавської, М. Семикіної, І. Стеця, В. Федоренко, С. Цимбалюк, Muqaddas Zafar, A. Osibanjo.

Однак в науковій літературі існує багато підходів до структури компенсаційного пакету. Наприклад раніше поширювалася думка, що компенсаційні виплати повинні містити лише монетарні виплати, зокрема тарифну ставку (посадовий оклад), премії та бонуси, і довгострокові виплати (по опціонах та акціях) [1; 9]. Інші вчені розглядають компенсаційний пакет у вузькому значенні, здебільшого у традиційному, розуміючи під цим пакетом набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством [3; 6; 7]. Обидва підходи є звуженими і вимагають доопрацювання. Виходячи з цього, необхідно певне узагальнення підходів до формування компенсаційного пакету і застосування його для окремої категорії топ-менеджерів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Головне значення у побудові ефективної компенсаційної політики організації приділяється грошовій винагороді, спрямованій на створення у працівника почуття впевненості та захищеності. Однак

зусилля щодо створення ефективної системи стимулювання повинні також включати і дієві засоби мотивації трудової діяльності працівника, які втілюються у так званому компенсаційному пакеті. Тому невирішеними залишаються питання розробки нових напрямів розвитку системи компенсацій у стимулювання менеджерів; удосконалення змістовних характеристик формування компенсаційного пакету; розробка рекомендації щодо вдосконалення підходів та процедури формування компенсаційного пакету для менеджерів середньої та вищої ланки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад формування компенсаційного пакету для менеджерів середньої та вищої ланки в умовах нового формату соціально-трудова відносин та розроблення рекомендацій запровадження компенсаційної моделі винагороди за працю відповідно до сучасних тенденцій розвитку управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під компенсаційним пакетом розуміється матеріальна чи нематеріальна винагорода, отримана як компенсація працівнику за на витрачений час, здоров'я та отримані результати роботи [2; 3; 10]. У сучасних умовах розвитку ринку праці відчувається гострий дефіцит висококваліфікованих фахівців практично по всьому спектру спеціальностей, тому для залучення таких фахівців у компанію недостатньо просто запропонувати середній рівень оплати праці. Саме компенсаційний пакет та належні умови праці стають основними чинниками, які впливають рішення працівника під час обрання роботи. В першу чергу це стосується висококваліфікованих і затребуваних ринком фахівців, але дана тенденція вже добре простежується і для менш досвідчених і кваліфікованих працівників, і навіть для фахівців-початківців. Дуже часто компенсаційний пакет помилково намагаються ототожнити із соціальним пакетом. Компенсаційний пакет поняття більш об'ємне, що об'єднує у своїй структурі як набір соціальних пільг, передбачених законодавством та додатково пропонованих компанією, так і грошову винагороду працівника, що виражається у фіксованій чи змінній формі.

Структура компенсаційного пакета перебуває у безперервному розвитку, особливо це виявляється у частині соціальних пільг (бенефітів), наданих компанією. Узагальнена структура компенсаційного пакета надана на рис. 1.

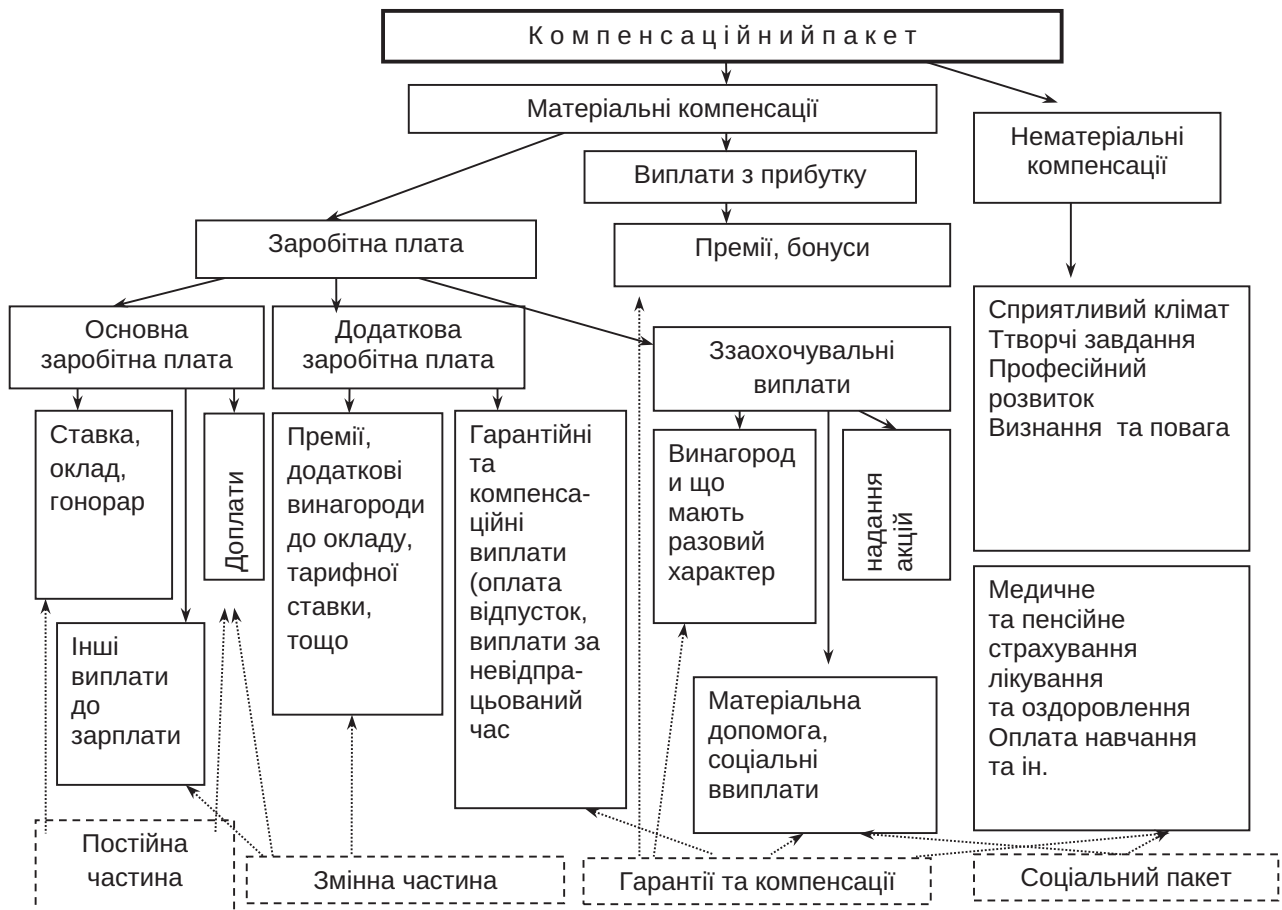


Рис. 1. Структура компенсаційного пакету

В широкому сенсі система мотивацій включає різні пільги, одержувані працівником крім зарплати (посадового окладу), які підвищують рівень трудового життя. Зазвичай компенсаційний пакет включає дві складові: фінансова винагорода (базова заробітна плата, надбавки та доплати, додаткова винагорода) та соціальні трансферти (гарантовані державою, надані організацією) [5; 2].

Компенсації є одним із найважливіших елементів системи мотивації персоналу будь-якої організації. Найпоширеніші елементи компенсаційного пакета для менеджерів середньої та вищої ланки включають наступні опції: додаткові витрати на відрядження; додаткова оплата понаднормових; представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентаційних заходів, витрати на підтримку «представницького» зовнішнього вигляду співробітника тощо); додаткові відпустки; виплата оздоровчих; оплата навчання та професійної перепідготовки; доплата «за знання» (стимулювання прагнення працівника підвищення кваліфікації); доплата за стаж роботи у організації; різноманітні бонуси (% від окладу наприкінці

року чи кварталу); оплата заходів щодо свят та днів народження співробітників; медичне страхування; страхування життя; страхування автомобіля (рідше оплата ремонту за фактом аварії); оплата за навчання дітей; знижки на продукцію, що випускається компанією; безвідсоткові кредити; службові автомобілі, мобільний зв'язок; передача акцій у володіння; сприяння у працевлаштуванні при звільненні (аутплейсмент).

Сьогодні відсутня єдина технологія формування компенсаційного пакету, в той час як в практичній діяльності компаній інтерес до даних форм стимулювання неухильно зростає. Ця обставина робить розробку методики формування компенсаційного пакету актуальним питанням як в теоретичному, так і в практичному плані. Процес формування компенсаційного пакету залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію. Для того щоб компенсаційний пакет був органічно вбудований в систему мотивації і стимулювання персоналу, необхідно врахувати фактори навколишнього середовища організації, які впливають на її діяльність.

На основі аналізу праць різних авторів, присвячених питанням формування компенсаційного пакета [1; 2; 3; 8], можна виділити три основні підходи: за принципом рівнозначності персоналу, за принципом ранжування персоналу, за принципом гнучких пільг, що утворює різні види компенсаційних пакетів, які наведені в таблиці 1.

В даний час популярними є системи компенсації побудовані за наступними принципами:

1. Принцип «кафетерію» – визначення в структурі компенсаційного пакета тих опцій, які будуть надаватися всім працівникам і опцій, які працівники зможуть вибирати в залежності від своїх потреб.

2. Принцип «буфет» – розробка бальної оцінки різних компонентів компенсаційного пакета, яка буде пов'язана з поточною оцінкою працівників.

3. Принцип «комплексний обід» – формування декількох компенсаційних пакетів в залежності від інтересів і потреб працівників, приблизно однакових за розміром, але різних за змістом [2; 3].

Отже, процес формування нового і вдосконалення вже діючого в організації компенсаційного пакету включає в себе наступні послідовні етапи: попередній; проектний; апробаційний; аналітичний; регулюючий; впровадження пакету.

Послідовна процедура формування компенсаційного пакету представлена на рис. 2.

На попередньому етапі розробки компенсаційного пакета проводиться аудит діючого в організації компенсаційного пакета, аналіз вну-

трішнього і зовнішнього середовища організації. На етапі проектування на підставі результатів дослідження навколишнього середовища і стану діяльності організації, проведених на попередньому етапі формування компенсаційного пакета, визначається попередній склад компенсаційного пакета, компоненти якого компанія може надати своїм працівникам. Далі на підставі інформації, отриманої в ході опитувань працівників, що проводяться такими методами, як анкетування або інтерв'ю, виявляються потреби працівників в окремих компонентах компенсаційного пакета [5; 6; 7].

Важливим і відповідальним моментом у процесі розробки компенсаційного пакета виступає вибір механізму його формування. При виборі механізму формування компенсаційного пакета за принципом рівнозначності персоналу, керівництво організації, користуючись отриманою на попередніх етапах інформацією, відбирає найбільш затребувані компоненти компенсаційного пакета. В основі інших механізмів формування компенсаційних пакетів (механізм формування компенсаційного пакета за принципом ранжирування персоналу та за принципом надання гнучких пільг), лежить послідовність формування стандартного компенсаційного пакета, однакового для всіх працівників. Різниця полягає в тому, що при виборі механізму формування компенсаційного пакета за принципом ранжирування персоналу проводиться стратифікація персоналу за критерієм надання компенсаційного пакета (тобто виділяються категорії персоналу, в рамках яких компенсаційний пакет буде однаковим: наприклад, в залеж-

Таблиця 1

Характеристика, підхід та механізм формування компенсаційних пакетів

Вид компенсаційного пакету	Характеристика пbге компенсаційного пакету	Підхід до формування пакету	Механізм формування компенсаційного пакету
Стандартний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для всіх працівників	Зрівняльний підхід	Механізм формування компенсаційного пакету за принципом рівнозначності персоналу
Структурований компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для працівників певної категорії	Структурований підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом ранжування персоналу
Індивідуальний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет надається з урахуванням потреб кожного співробітника	Індивідуальний підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом надання гнучких пільг

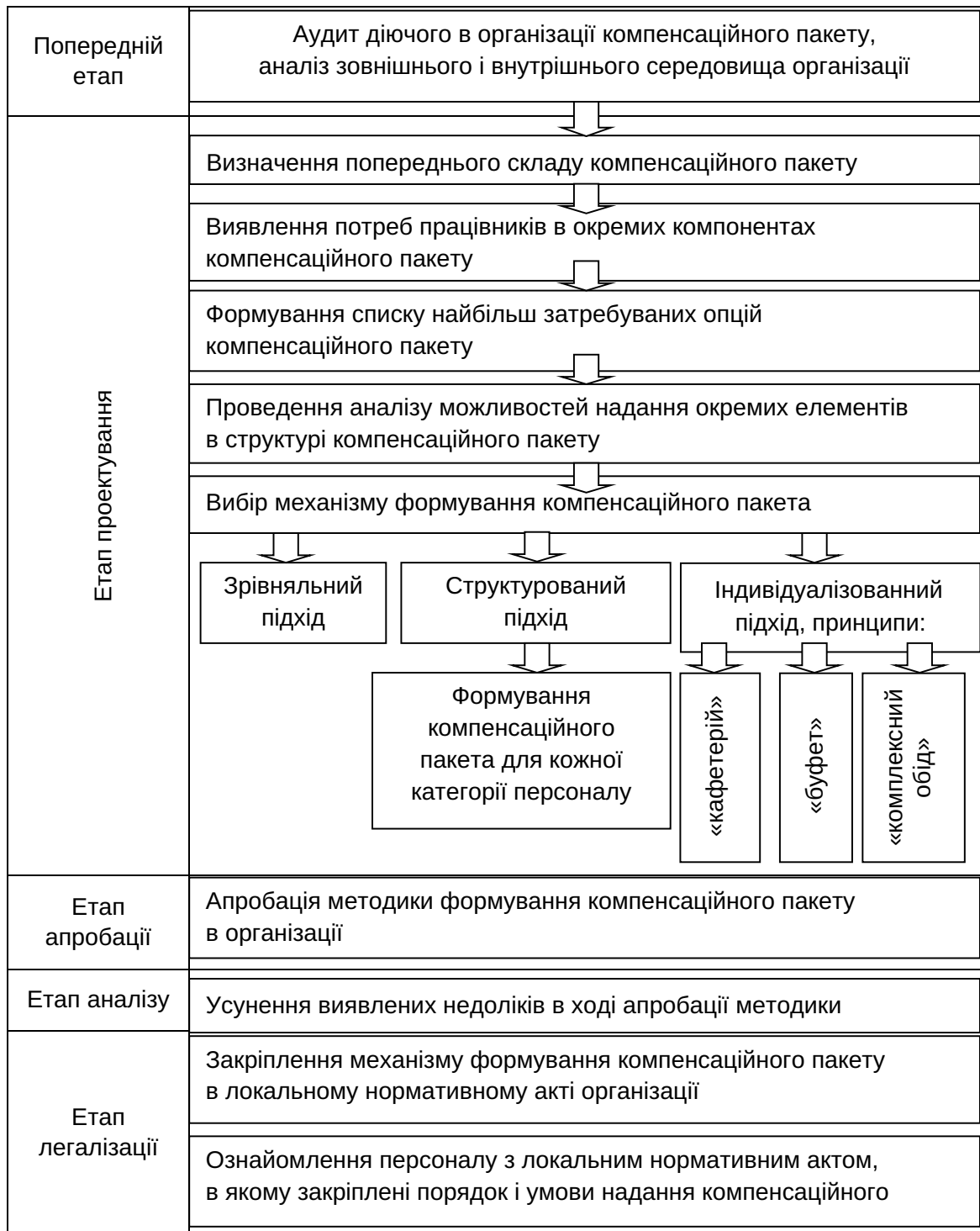


Рис. 2. Процес формування і вдосконалення компенсаційного пакету

ності від займаної посади, рівня професіоналізму працівників, фахівців вузького профілю, віку і т.д.).

Принцип гнучкого формування компенсаційного пакету побудований на тому, щоб формувати індивідуалізований пакет компенсаційних послуг в компанії, що приведене до підвищення мотивації працівника, адже кожна людина має різні потреби. До того ж

соціально-демографічна структура будь-якої організації неоднорідна. Гнучка система компенсацій пропонує широкий спектр пільг, з яких кожен може вибрати те, що відповідає його прагненням. Вибір механізму формування компенсаційного пакета визначається факторами зовнішнього і внутрішнього середовища організації, функціями компенсаційного пакета [2].

Прямі методи участі держави у формуванні компенсаційної політики передбачають розроблення та ухвалення нормативно-правових документів: законів, положень, правил, інструкцій, довідників, затверджених постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління. Конституцією України передбачено, що кожен має право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ст. 43). При цьому в ст. 3 Основного Закону України зазначено, що утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

Провідне місце у формуванні компенсаційної політики має посідати інститут соціального партнерства, складовою якого є колективно-договірне регулювання питань щодо надання найманим працівникам компенсацій [9]. Соціальне партнерство є найефективнішою та найбільш цивілізованою формою побудови соціально-трудова відносин, оскільки передбачає узгодження та досягнення оптимального балансу інтересів основних сторін цих відносин, рівноправність сторін, визнання прав і обов'язків кожної сторони.

Наразі з'явилися програми, що дозволяють зовнішнім агентствам контролювати весь процес формування та надання компенсаційного пакету через Інтернет. Вони не тільки формують пакети пільг, а й постійно підтримують

зв'язок з персоналом за допомогою внутрішньої мережі або Інтернету [4].

У процесі дослідження компенсаційного пакету теоретична база не дає повноти розуміння функціонування даної категорії на практиці. Саме тому доцільно розглянути дане питання під призмою світового та вітчизняного досвіду використання компенсацій. Використання гнучких компенсаційних систем є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом у високорозвинених країнах. Більшість країн використовує індивідуалізовану форму компенсаційного пакету [2; 3]. Також, необхідно зауважити, що країни Європи на сьогодні є лідерами за виплатою пільг для робітників, що складає близько 50% компенсації, у той час як українські роботодавці досягають лише 10–15% у цьому сегменті (табл. 2).

Таким чином, компенсаційний пакет є додатковим стимулом мотивованої роботи працівника і, як наслідок ефективної кадрової політики підприємства, але лише у разі збалансованого підходу до формування компенсацій. У іншому ж випадку, компенсаційний пакет може лише знизити показники прибутковості організації.

Висновки. Умови сучасної конкуренції на ринку праці вимагають модернізації компенсаційної політики держави та відповідно окремих підприємств у відповідності до міжнародного досвіду задля забезпечення стабільної роботи та ефективної діяльності компанії.

Таблиця 2

Характеристика компенсаційного пакету різних країн

Країна/ об'єднання країн	Форма компенсаційного пакету	Аутсорсинг надання компенсацій	Види найпоширеніших компенсаційних опцій
США	Індивідуалізована	Страхові компанії	1) Пенсійний план 2) Медичне страхування (часткове) 3) Індивідуальні компенсаційні опції
Китай	Відбувається перехід від загальних компенсацій до індивідуалізованих	-	1) Уніфікована система компенсацій 2) Реформування системи від «пільги за стаж» до «пільги за продуктивність»
Країни Європи	Індивідуалізована	Страхові компанії (медичне страхування)	1) Компенсація медичних послуг (надзвичайні випадки) 2) Кар'єрне зростання – збільшення компенсацій 3) Широкий вибір індивідуальних компенсаційних опцій
Канада	Індивідуалізована	Страхові компанії на всі види страхування	1) Повне медичне страхування 2) Компенсація виплат для членів родини 3) Індивідуалізовані компенсації.

Дослідивши декілька підходів до визначення компенсаційного пакету, запропоновано компенсаційним пакетом вважати сукупність матеріальної, соціальної та нематеріальної винагороди за працю. Світовий досвід використання компенсаційного пакету доводить ефективність застосування гнучких компенсаційних виплат на підприємствах у різних країнах світу. В умовах трансформації соціально-трудових відносин актуалізується потреба в індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам.

За сучасних умов актуалізується потреба в максимальному врахуванні індивідуально-

особистісних характеристик працівників, що сприяє індивідуалізації надання компенсацій і потребує децентралізації процесу формування компенсаційної політики. Критеріями застосування індивідуалізованих умов надання найманим працівникам компенсацій є інноваційний і творчий характер праці, дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці, суттєвий вплив індивідуальних результатів праці працівника на результати діяльності підприємства загалом, наявність у працівника виняткових компетенцій, унікальних знань та інтелектуальних здібностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Barannik L. Social package as an attribute of the modern enterprise. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2011. № 5. С. 124–125.
2. Muqaddas Zafar, Adnan Sarwar, Alia Sheeraz. Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. *ICMSEM 2020: Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management*. 2020. P. 315–324. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26.
3. Osibanjo A.O. Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*. 2014. № 25. P. 65–84.
4. Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., & Bilokononko H. Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 527–535. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>.
5. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / А. М. Колот, Г. Т. Куліков та ін. / за заг. ред. А. М. Колота і Г. Т. Кулікова. Київ : КНЕУ, 2018. 274 с.
6. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ. 2017. 711 с.
7. Зайцев Ю., Верба Д. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 8. С. 13–19.
8. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>.
9. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Основні засади формування системи соціального партнерства на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 103–105.
10. Цимбалюк С. О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 36–38.

REFERENCES:

1. Barannik L. (2011) Social package as an attribute of the modern enterprise. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*. № 5. P. 124–125.
2. Muqaddas Zafar, Adnan Sarwar, Alia Sheeraz. Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. *ICMSEM 2020: Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management*. 2020. P. 315–324. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26.
3. Osibanjo A. O. (2014) Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*. № 25. P. 65–84.
4. Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., & Bilokononko H. (2020) Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 42. No. 4. Page 527–535. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>.
5. Doslidzhennia problem oplaty pratsi: porivnialnyi analiz (Ukraina ta krainy YeS) : monohrafiia / A.M. Kolot, H. T. Kulikov ta in./ za zah. red. A. M. Kolota i H. T. Kulikova. Kyiv: KNEU, 2018. 274 p. [in Ukrainian]

6. *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* : pidruchnyk / A.M. Kolot, O.A. Hrishnova, O.O. Herasymenko ta in. ; za zah. red. A. M. Kolota. Kyiv: KNEU. 2017. 711 p. [in Ukrainian]
7. Zaitsev Yu., Verba D. (2016) Problemy doslidzhennia systemy motyvatsii naimanoi pratsi v umovakh stanovlennia postindustrialnogo suspilstva. *Ukraina: aspekty pratsi*. № 8. P. 13–19. [in Ukrainian]
8. Korolkov V. V., Babenko D. O. (2020) Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>. [in Ukrainian]
9. Lepeiko T. I., Nazarov N. K. (2011) Osnovni zasady formuvannia systemy sotsialnogo partnerstva na pidpriemstvi. *Biznes Inform*. № 11. P. 103–105. [in Ukrainian]
10. Tymbaliuk S. O. (2015) Sotsialnyi paket: sutnist, pryroda ta motyvatsiina rol. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. № 2. P. 36–38. [in Ukrainian]