

УДК 331.101.3

Титок В.В., к.т.н., доцент Нікогосян Н.І.,

к.т.н., доцент Демидова О.О.,

Київський національний університет будівництва і архітектури

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуті мотиваційні аспекти управління трудовою діяльністю, способи прямої та непрямой матеріальної й нематеріальної винагороди. Розкритий зміст і наведена структура компенсаційного пакету.

Ключові слова: форми винагороди персоналу, компенсаційний пакет, структурні елементи винагороди персоналу, система «оцінки заслуг».

Постановка проблеми. Концепція управління персоналом, виходячи з економічної доцільності, визнає необхідність інвестування у формування, використання і розвиток людських ресурсів. Сформований в результаті інвестицій запас знань, умінь, навичок і мотивацій, іншими словами, людський капітал, пов'язаний з безперервністю його накопичення, сприяє зростанню продуктивності праці, впливає на зростання доходів працівника, організації і економіки в цілому.

У практиці компенсаційного менеджменту організацій в країнах з розвинутою ринковою економікою усі винагороди, які отримує працівник від працедавця, називаються компенсаціями, а їх сукупність представляє компенсаційний пакет організації. Компенсаційна політика визначає мотиваційну спрямованість систем винагород, що зрештою впливає на конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Розробка компенсаційної політики сучасної будівельної організації повинна базуватися на принципі стратегічної відповідності і включати прийняття стратегічних рішень з комплексу напрямків: по структурі базової заробітної плати, конкурентоспроможності систем винагород, оцінці персоналу та побудови систем винагород, організації управління компенсаційної системою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових досліджень, що стосуються визначення поняття і сутності мотивації були досліджені роботи В. М. Афанас'євої, А.І. Гущиної, С.А. Дятлова, С.Б. Каверіна, Н.С. Пасенко й ін. Другий напрямок пов'язаний з розробкою основних теоретичних моделей мотивації й управління цим процесом, у тому числі системного аналізу управління, відтворено в наукових працях М. Альберта, С.А. Бабіна, Дж. Л. Гібсона, Т.Л. Коваленко, А.І. Кочеткова, О.Т. Лебедева, М.Х. Мескона, Є.А.

Уткіна й ін. Третій напрямок - це практичні дослідження трудової мотивації. Вони проводилися І.Б. Адовою, Л.С. Бабиніною, В. Врумом, Ф. Герцбергом, О.А. Докучаєвим, А.М. Колотом, К. Левіним, А. Маслоу, П.С. Орловим й іншими.

Врахування цих досліджень і зіставлення їх результатів з вимогами сучасного управління персоналом дозволило зробити наступні висновки:

1. Процес створення управлінських технологій на основі використання мотивації з метою підвищення ефективності управління персоналом будівельних організацій і одержання більш високого виробничого ефекту є недостатньо дослідженим.

2. Практика сучасного управління персоналом на рівні будівельної організації вимагає розробки й впровадження нових інструментів розвитку й управління мотивацією, у тому числі такого, як компенсаційний пакет. Ці інструменти можуть застосовуватися на діючих підприємствах, оскільки враховують увесь комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Мотиваційні аспекти управління трудовою діяльністю активно використовуються в країнах з розвиненою ринковою економікою й одержують усе більш широке застосування в українській практиці. Успіх будь-якого управлінського рішення прямо пов'язаний з ефективністю застосовуваного компенсаційного пакета, що спонукує працівника до досягнення особистих і загальних цілей.

Процес розробки компенсаційного пакета працівника, наповнення пакета конкретним змістом, тобто формування його структури, а також використання з метою трудової мотивації працівників, повинні виходити із завдання забезпечення оптимального співвідношення ресурсів організації і потреб працівників, які формують ставлення до праці з урахуванням орієнтації на максимальне використання трудового потенціалу працівника і організації.

Компенсаційний пакет, який використовують в будівельних організаціях, має широкий набір компонентів, сформований на основі стратегії розвитку організації, діагностики трудової мотивації, виявлення ціннісних орієнтацій персоналу. Ці компоненти можуть бути об'єднані в три основні блоки (рис. 1).

Компенсаційний пакет розглядається як універсальний інструмент, за допомогою якого вирішуються основні завдання трудової й соціальної діяльності будівельної організації, до них відносяться [1,2]:

- зростання продуктивності праці в організації й на робочому місці;
- зниження витрат заробітної плати на одиницю продукції, робіт, послуг;
- посилення взаємозв'язку між підвищенням базової заробітної плати і складністю й відповідальністю роботи, що виконується;

- посилення взаємозв'язку між підвищенням фонду преміювання і поліпшенням кількості і якості продукції;
- контроль над витратами на робочу силу;
- залучення в організацію конкурентоспроможного персоналу;
- підвищення технологічної, виробничої й трудової дисципліни;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 1. Структура компенсаційного пакету

Усі компенсації можуть бути умовно розділені на внутрішні й зовнішні [3,4]. Внутрішні компенсації орієнтовані на задоволення духовних потреб працівника (задоволеність виконуваною роботою, її змістом, залучення до прийняття рішень, більша відповідальність, можливість духовного росту, розширення самостійності, різноманітність у роботі). Зовнішні компенсації включають прямі й непрямі матеріальні компенсації й нематеріальні винагороди. Насамперед працівники очікують прямих матеріальних компенсацій – це заробітна плата, премії за виконання робіт, премії до свята, участь у прибутках, право на покупку акцій і ін.

Будівельна організація забезпечує працівників і непрямими матеріальними компенсаціями (страхуванням, різними формами обслуговування), які звичайно надаються працівникам незалежно від їхнього трудового внеску й досягнень. У такому випадку це немотиваційна винагорода. Якщо ж компенсація являє собою користування автомобілем лише для тих, хто показує особливі успіхи в роботі або займає певну посаду, то вона виступає як мотивуючий фактор, що стимулює трудові успіхи й кар'єрний ріст.

Непряма нематеріальна винагорода дуже індивідуальна, тому такі компенсації, як візитні картки, таблички й інші знаки відмінності, важливі для «статус-орієнтованих» працівників.

Компенсаційний пакет відповідним чином вбудовується в «трикутник інтересів», який розглядається при організації бізнесу:

- інтереси клієнта, які регулюються через механізми ціни на ринку товарів або послуг;
- інтереси роботодавця, які регулюються через механізм підприємницького доходу;
- інтереси найманого робітника, які регулюються через механізм компенсаційного пакету.

Оптимальність досягається у випадку збалансованості економічних інтересів усіх трьох сторін. Щоб будівельна організація була стійка в сфері бізнесу, необхідний обґрунтований механізм компенсаційного пакета.

Для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакету необхідно дотримуватися певних правил його розробки. Система компенсацій повинна:

- орієнтувати працівника на досягнення потрібного результату, тому зарплата й інші грошові виплати повинні погоджуватися з показниками ефективності роботи як самої організації, так і робочих груп, структурних підрозділів і самого працівника;
- поєднувати в собі твердість правил визначення грошової винагороди й гнучкість у реагуванні на зміну зовнішньої й внутрішньої ситуації; тобто компенсації повинні виступати як мотиватором трудової діяльності, так і засобом управління для керівництва;
- супроводжуватися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила грошової винагороди, постійним моніторингом ефективності компенсаційного пакета (при впровадженні системи);
- не погіршувати положення співробітника в матеріальному плані, а також не висувати надмірних вимог до компанії, підриваючи її економічну заможність і конкурентоспроможність.

Компенсаційна політика, прийнята в будівельній організації, повинна враховувати прогресивні підходи формування системи винагороди персоналу. Преміальна частина матеріальної винагороди повинна бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності працівника і його особистим трудовим внеском.

Основним елементом системи компенсації є встановлення заробітної плати. Система винагороди персоналу повинна створювати в людини почуття впевненості й захищеності, а також включати діючі засоби стимулювання й мотивації. Сучасна будівельна організація віддає перевагу тим працівникам, які бажають одержати щось більше, ніж фіксовану заробітну плату, і прагнуть

підвищити свій дохід. Для цієї мети може бути використана система «оцінки заслуг», при якій встановлюються різні оклади працівникам, що мають однакову кваліфікацію, але різні показники, що відбивають процес або результат його діяльності. Ці показники можуть характеризувати виконання виробничих завдань, дотримання строків, рівень браку, наявність претензій клієнтів тощо, або особистісні якості самого працівника, що проявляються в його трудовій і інноваційній активності, відповідальності, комунікативності, організаційних здібностях і т.д. Заслуги оцінюються експертами, у якості яких можуть виступати керівники будівельної організації або її підрозділів, обрані або залучені для цієї мети працівники.

До заслуг працівника відносяться також його компетенції, знання, навички. Ці якісні характеристики враховують системи оплати праці, які побудовані з урахуванням трудових навичок (*skill-based pay systems*) (далі – SBP-системи) [5,6]. При використанні цих систем праця працівників оплачується швидше в залежності від меж, глибини і видів трудових навичок, які вони в змозі використати, ніж відповідно до виконаної ними роботою. Цей вид системи відомий також під такою назвою, як оплата праці за майстерність, за знання, багато професійність і т. д.

Зростаюча популярність цієї форми стимулювання пов'язана з тим, що не існує таких суворих приписань і правил її використання, як для традиційних систем оплати праці по виконуваній роботі. Вважається, що ці системи повинні формуватися відповідно до певних організаційних ситуацій, що виключають доцільність розробки універсальних рекомендацій.

SBP- система представляється, на наш погляд, перспективною для українських підприємств, тому що орієнтована на погодинну форму оплати праці, що одержує все більше поширення.

Використання систем оплати праці, побудованих з урахуванням трудових навичок, суттєво підвищить значимість кваліфікаційного рівня, майстерності, здатності виконання різного роду робіт, у результаті чого зросте загальний рівень професіоналізму працівників, розшириться їхня взаємозамінність, зменшиться плинність кадрів, будуть створені сприятливі умови для кар'єрного зросту й підвищення заробітної плати.

Необхідно також урахувувати, що компенсаційна політика повинна не тільки мотивувати персонал, але й служити інтересам акціонерів і клієнтів компанії. Одним з найбільш важливих показників ефективності підприємства є оборот на одного працівника [7]. Це один з показників продуктивності праці на підприємстві, що показує відношення виручки від реалізації виробленої продукції за аналізований період до середньосписочної кількості працівників компанії. Деякими аналітиками визнається як показник ефективності роботи

менеджменту компанії. Тому він звичайно найцікавіший інвесторам, тому що дозволяє зрівняти ефективності різних компаній, що працюють на тому самому ринку. У більшості випадків взаємовигідність досягається при використанні гнучкої політики компенсації, що відбивається на пропорції, у якій різні складові компенсаційного пакета (базовий оклад, бонуси, опціони й пільги) представлені в сумарній винагороді. Можливі наступні стратегії:

- орієнтація на ефективність;
- рівняння на ринок;
- збалансованість роботи й особистого життя;
- надійність оплати .

В політиці орієнтації на ефективність більша частка припадає на заохочувальні виплати й фондові опціони. Найважливішою умовою досягнення ефективності є досягнення єдності стратегій організації, кадрової стратегії й стратегії оплати [8].

Висновки. В сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет є одним з факторів конкурентоспроможності будівельної організації, що дозволяє мотивувати, розміщати й розбудовувати персонал і на цій основі досягати стратегічних цілей.

Література:

1. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
2. Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации //Материалы практического семинара «Конкурентоспособные компенсационные пакеты», 1997.
3. Бабина С.И. Компенсации, компенсационный пакет, компенсационная политика организации: понятия и структура / С.И. Бабина // Управленец .- 2010. - № 11–12 (15–16).- с.46-49.
4. Орлов А.Н. Методология формирования компенсационных пакетов на предприятиях / А.Н. Орлов // Организация продаж страховых продуктов. - 2009. - №6. - С. 45-49.
5. Armstrong M. Employee Reward / M. Armstrong. – London: Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p.
6. Bereman N.A. Compensation Decision Making (computer-based approach) / N. A. Bereman, Lengnice-Hall M. L. – The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. – 116 p.
7. Писаревская А.И. Определение эффективности системы управления персоналом на предприятии / А.И. Писаревская // Вісник НТУ «ХП». - 2014. - № 33 (1076). – с.157-169.

8. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова// Управление персоналом. – 2007. – № 13–14. – с. 338.

Аннотация.

Рассмотрены мотивационные аспекты управления трудовой деятельностью, способы прямого и косвенного материального и нематериального вознаграждения. Раскрыто содержание и приведена структура компенсационного пакета.

Ключевые слова: формы вознаграждения персонала, компенсационный пакет, структурные элементы вознаграждения персонала, система «оценки заслуг».

Annotation.

The author illuminates motivational aspects of employment, direct and indirect material and non-material sorts of remuneration. The article also investigates the contents and the structure of a compensation package.

Key words: types of personnel compensation, compensation package, structural constituencies of personnel compensation, system "assessment of merit".