

Вонберг Тетяна Вікторівна

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

Кононенко Поліна Сергіївна

студент магістратури, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ HR-АНАЛІТИКИ

Відомо, що у бізнес-середовищі HR-аналітика допомагає визначити найбільш перспективні можливості позитивного впливу на ефективність бізнесу через HR-дані та розглядається як новий формат бізнесу. За умови її правильного використання, цей інструмент може стати важливим фактором при прийнятті адекватних, раціональних рішень у сфері HR незалежно від розмірів компанії або галузі, в якій вона працює.

Правильно побудовані аналітичні моделі великих даних, наприклад, допоможуть вибрати кращих керівників, підвищити показники продавців, запобігти шахрайству тощо. Також для компанії означена система може стати цінним джерелом інформації для корекції системи мотивації персоналу [1]. Саме мотивація, на наш погляд, становить рушійну силу розвитку бізнесу та підвищення ефективності діяльності окремого працівника та відділу чи навіть компанії в цілому.

Звичайно, створення компенсаційного пакету є доволі складним завданням для роботодавця. Втім, коли він розроблений та імплементований компанією, робота із ним аж ніяк не завершена.

На перший погляд може здаватися, що зарплати і винагороди в плані наявності конкретних відцифрованих даних є найрозвиненішою стороною відділу кадрів. Втім, це є, на жаль, неправдою, і дуже значна частина оцінок адекватності компенсаційного пакету не має під собою аніякого математичного бізнес-підґрунтя. Більшість компаній просто не знає, як оцінити правильність підібраних систем винагород працівника. Але ж на практиці необхідно постійно перевіряти, чи компенсаційний пакет є адекватним бізнес-середовищу, в якому працює компанія, та задачам людей, які його мають.

Разом із тим, найпоширенішим симптомом неефективності пакету є наявність великого розриву між бажаною і фактичною поведінкою співробітника. Якщо компенсаційний пакет не створює правильну поведінку людини в її роботі, він ставить під загрозу виконання цілей відділу, де працює працівник, та інколи самої компанії. Вплив неефективних компенсаційних пакетів може бути фатальним, зокрема, неуспішні запуски нових товарів та послуг, невиконані цілі з продажів, перевитрати бюджету і, навіть, висока ротація персоналу.

Слід зазначити, що висока ротація є дуже сильним та вірним індикатором некоректності компенсаційного пакету. Якщо роботодавець бачить, що люди на одній і тій самій посаді не затримуються надовго, це значить, що варто одночасно переглянути як компенсаційний пакет, так і посадову інструкцію – людина або виконує настільки багато складної, рутинної та одноманітної роботи, що починає не встигати виконувати всі свої задачі, або отримує занадто мало грошей чи/та матеріальних послуг в нагороду за свою працю. Втім, варто з розсудом підходити до аналізу ротації персоналу, адже деякі посади в своєму корінні розраховані на те, що люди на них будуть лише тимчасово – касири в супермаркеті, офіціанти в фаст-фуді, водії маршrutок тощо.

На нашу думку, вчасна та ефективна оцінка компенсаційного плану здатна допомогти роботодавцю не тільки оминати можливих ризиків і проблем, а і успішно виконати корпоративні цілі. Отже, можемо виділити перелік можливих параметрів оцінки ефективності компенсаційного плану:

- 1) Фінансові індикатори – чи винагороджує компенсаційний план трудові затрати співробітників точно? Варто скористатись такими показниками, як загальні фактичні виплати в порівнянні із усім бюджетом, частка бонусних виплат у всіх виплатах, витрати на мотивацію команди, затрати на підтримку команди.
- 2) Рівність – чи рівно винагороджуються різні представники однієї й тої самої позиції в компанії? Щоб упевнитись у рівності компенсації у відриві від локальних факторів, варто подивитись на те, як мотиваційні і бонусні оплати розподіляються між людьми. Якщо роботодавець помітить якусь різницю між ефективністю співробітника та його бонусом, треба одразу провести аналіз із виявлення причин і нейтралізувати їх.
- 3) Дохід – треба перевіряти, яка частка у кожного із співробітників команди від загального доходу, генерованого командою. Це також варто порівнювати із ефективністю людини та рівнем її вмотивованості.

- 4) Квотування – успішний мотиваційний план побудований на цілях, що є одночасно виконуваними і амбіційними. Цілі, які надто високі і складні для досягнення демотивують людей, в той час як надто легкі цілі приведуть до масового перевиконання плану і роздуть мотиваційний бюджет.
- 5) Стратегія – ефективний компенсаційний пакет і мотиваційний план побудовані на бізнес-стратегії компанії, тож її ніколи не можна втрачати з поля зору. Під час оцінки ефективності пакету, роботодавець має задавати собі питання – наскільки поведінка співробітників відповідає стратегії компанії?

Саме тому, оцінка ефективності компенсаційного пакету має бути процесом, що відбувається постійно, а не разово, однократно. Для оцінки треба встановити для себе параметри, за якими буде проводитись оцінка, та питання, на які треба дати відповідь цією оцінкою. Відслідковування обраних ключових показників має відбуватись протягом тривалого періоду часу, бажано – року.

Так, якщо після проведення аналізу роботодавець приймає рішення внести певні зміни у компенсаційний пакет, треба пам'ятати, що деякі показники буде неможливо адекватно оцінити, відстежуючи їх не з самого початку року (особливо важливим питання зміни індикаторів та ключових показників, на яких побудований пакет, є для команд відділів продажів). Не варто змінювати компенсаційний пакет та індикатори ефективності занадто часто без вагомості на то причини, адже це робитиме пакет менш зрозумілим співробітникам, а самі ж співробітники почнуть думати, що роботодавець безвідповідально ставиться до питання компенсації праці персоналу компанії.

Окремо варто розглянути питання ключових показників, на яких базується оцінка ефективності мотиваційного пакету. Звісно, вони унікальні для кожної компанії, індустрії та бізнес-середовища, проте можемо навести список рівномірно поширених показників, які відстежуються у всіх компаніях:

- 1) Рівень виконання поставленого перед співробітником плану;
- 2) Рівень виконання плану відділу, де працює співробітник;
- 3) Поведінка працівника (чи є він фахівцем у професійному сенсі, як він ставиться до роботи, наскільки уважним і охайним є, чи бажає розвиватись тощо);
- 4) Професійний розвиток працівника протягом певного часу, нові набуті знання і навички;
- 5) Кількість відпрацьованих годин, включаючи овертайм;

6) Рівень задоволеності працівника роботою за компенсаційним пакетом;

7) Рівень задоволеності керівника співробітником.

Даний перелік універсальних індикаторів, якщо їх відстежувати щомісячно або, принаймні, щоквартально, а не раз на рік, справно покаже, наскільки компенсаційний пакет адекватний, дозволивши роботодавцю виявити слабкі місця – регулярні недовиконання планів паралельно із «зайвим» бонусним винагородженням працівника, розвиненість і навченість працівника на вищому рівні, ніж відведено на посаду, які не відзначені потрібним бонусом тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпушин К. Как использовать данные о сотрудниках с пользой для бизнеса. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/lifestyle/kak-ispolzovat-dannye-o-sotrudnikah-s-polzoy-dlja-biznesa-344002/>