

УДК 3.33.331

## СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Карачина Н.П., д.е.н

Зайкова В.С.

Орищук Л.І.

*Вінницький національний технічний університет*

У статті проаналізовано сутність поняття “соціальний пакет” та його місце в підприємстві. Досліджено класифікацію, основні функції та встановлено закономірності його еволюції. Визначено цілі роботодавців щодо введення соціального пакету на підприємстві. Проаналізовано основні чинники ефективності його функціонування. Виявлено основні методи щодо формування соціального пакету та його основні складові. Розглянуто комплексний та індивідуальний підходи до формування соціального пакету. Обґрунтовано доцільність використання індивідуального підходу для формування соціального пакету на підприємстві.

**Ключові слова:** соціальний пакет, підприємство, працівник, індивідуальний підхід

The paper explores the essence of the concept of “social package” and its place in the business. Its classification and functions are studied and laws of its evolution are established. Goals of employers to introduce social package in the enterprise are determined. The main factors of its efficiency are analyzed. The basic methods for the formation of the social package and its main components are found. Comprehensive and personalized approaches of social package forming are considered. The appropriateness of an individual approach of social package forming in the enterprise is substantiated.

**Key words:** social package, enterprise, employee, individual approach

**Актуальність проблеми.** В Умовах трансформації економіки України для того, щоб подолати кризові явища та досягти постійного зростання, вітчизняним підприємствам необхідно зосередитися на своєму трудовому потенціалі як основній продуктивній складовій економіки. Трудовий фактор, а саме його утримання та розвиток, які досягаються шляхом матеріального та нематеріального стимулювання, є ключовим фактором

у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства.

В якості однієї з форм заохочення працівників до якісної та продуктивної праці провідними компаніями все більш активно починає використовуватись соціальний пакет. При цьому система соціальних компенсацій виступає ефективним заходом задоволення потреб працівників та їх родин, мотивації продуктивності праці та професійного зростання персоналу.

Зрозуміло, що один єдиний соціальний пакет не зможе виступати потужним мотиваційним фактором для різних категорій працівників. Така ситуація існує, оскільки перелік благ, які становлять соціальний пакет, є для одних працівників підприємства привабливими, а для інших – недоречними та мало вагомими. Виходячи із цього, потрібно приділяти особливу увагу особистим уподобанням працівників із урахуванням їх зауважень та пропозицій.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** В останні роки питання впровадження соціального пакету на підприємстві як інструменту підвищення мотивації працівників до трудової діяльності набуло особливої актуальності. Дослідженнями щодо проблематики застосування соціального пакету на підприємствах займались вітчизняні та зарубіжні вчені. Теоретичні та практичні аспекти застосування соціального пакету в регулюванні трудових відносин між роботодавцями і працівниками розглядали Н.М. Горобець, О.Ю. Древаль, Е.М. Лібанова, І. Новак, М.М. Петрушенко, У. Тейлор, Р. Фрімен. Разом з тим це питання є малодослідженим, і не дивлячись на значну активізацію інтересу до соціального пакету, його сутність, склад та принципи впливу на мотивацію працівників, а також підходи щодо його формування потребують детального вивчення та аналізу.

**Метою роботи** є розкриття сутності, ролі та значення соціального пакету в соціальній діяльності сучасних підприємств, а також обґрунтування необхідності індивідуального підходу до формування соціального пакету.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Загалом на сучасному етапі існує багато визначень терміну «соціальний пакет». У науковій літературі соціальний пакет детермінують як різного роду фінансові, матеріальні та нематеріальні блага, які працівник може отримати від підприємства для підвищення рівня життя [1]. Його також

можна визначити як надання працедавцем працівнику благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір його основної заробітної плати [2]. Під соціальним пакетом розуміють пряме або побічне, відкрите чи закрите заохочення, яке доповнює, перекриває або компенсує ті виплати, що традиційно виплачувалися у формі заробітної плати [3].

Виходячи з наведених визначень соціального пакету, можна визначити основні особливості, які відображають сутність соціального пакету:

1. складовими соціального пакета є блага;
2. блага можуть бути фінансовими, матеріальними та нематеріальними;
3. вони не входять до складу основної заробітної плати;
4. соціальний пакет виконує функцію заохочення до трудової діяльності;
5. блага, що входять до складу соціального пакету, підвищують рівень життя працівників.

Тому доцільним є визначити соціальний пакет як сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику понад розмір основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності.

Зазначимо, що науковці дотепер виділяють чотири парадигми формування соціального пакету у структурі загальної винагороди (рис. 1).

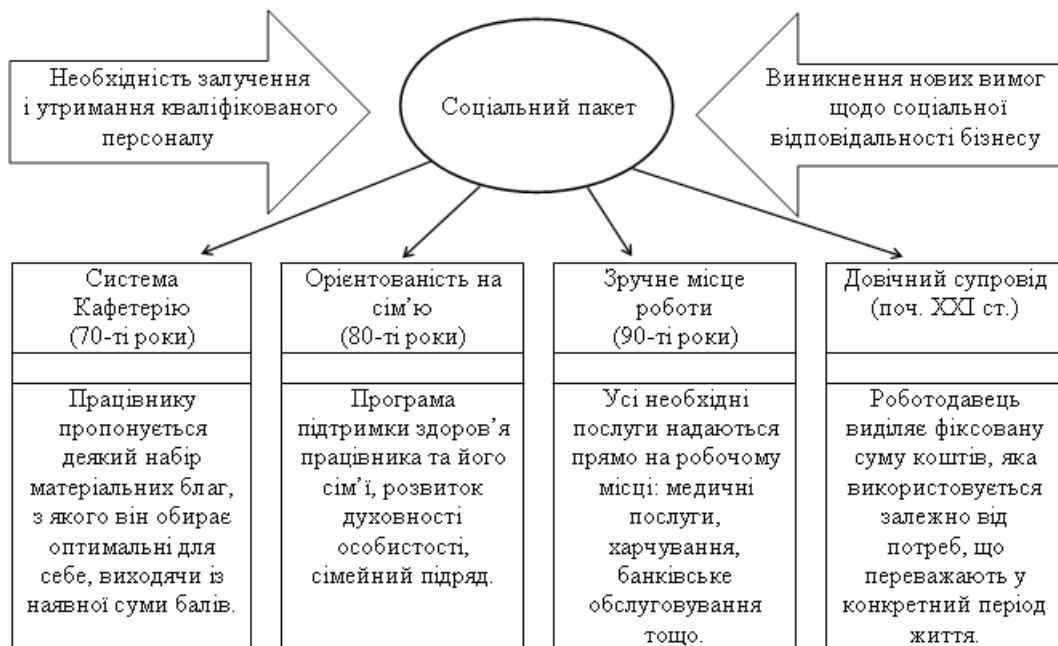


Рис.1. Еволюція формування соціального пакету

Джерело: досліджено автором на основі [2].

За структурою послуг соціальний пакет має свою класифікацію (рис.2) [4].

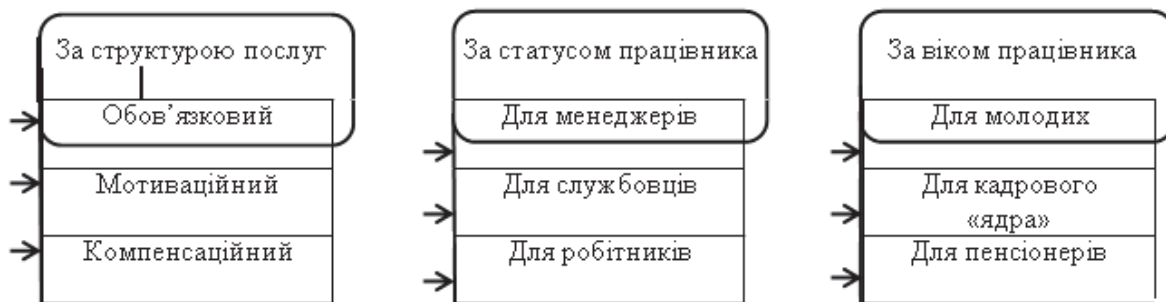


Рис.2. Класифікація соціального пакету

**Обов'язковий соціальний пакет** містить передбачені законодавством гарантії працівнику, які охоплюють[5]:

забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін;

загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

виплату в повному розмірі належної працівнику заробітної плати;

надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою.

До **компенсаційного пакету** відносяться заходи та витрати які роботодавець компенсує найманому працівнику, які були витрачені ним при виконанні додаткових зобов'язань та функцій. Наприклад, оплата мобільного зв'язку, оплата палива та амортизації при використанні особистого транспорту, оплата проживання у випадку коли місце роботи знаходиться в іншому населеному пункті, повна або часткова оплата навчання. **Мотиваційний пакет** містить додаткові послуги які надаються працівникові, за ініціативою роботодавця. Він може включати в себе наявність медичної страховки, наявність премій, нагородження працівників цінними іменними подарунками, участь роботодавців в системі недержавного пенсійного забезпечення, організацію відпочинку працівників тощо. Даний пакет являється конкуруючим фактором на ринку праці при виборі місця роботи[4].

Виходячи із вищезазначеного, соціальний пакет виконує принаймні три функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаційну. Реалізація цих функцій повинна забезпечувати досягнення основної мети – збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потреба-

ми компанії. Відтак соціальний пакет(його компоненти та величина) є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем [6].

Наявність соціального пакету на підприємстві має позитивний вплив не тільки на працівника, а і на роботодавця. Надання працівникам соціальних виплат і заохочень дає змогу роботодавцю досягати таких цілей [7] :

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- залучити і закріпити компетентних працівників;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- зміцнити лояльність працівників до підприємства, знизити плинність;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити соціально-психологічний клімат;
- зменшити кількість конфліктів, судових позовів, тощо.

Ефективне використання соціального пакета вимагає забезпечення дотримання трьох принципів компенсаційної політики[8]:

1. конкурентоспроможність (зовнішня справедливість) – відображає рівень співвідношення оплати, яку пропонує організація, до рівня оплати аналогічної посади, що сформувався на ринку;
2. відповідність (внутрішня справедливість) – формується під час порівняння різних видів робіт з метою визначення цінності кожного з них та встановлення ієрархії зарплат всередині організації;
3. індивідуальна справедливість – відображає суб'єктивне сприйняття справедливості компенсації власне працівниками.

Найбільш поширеними методами формування соціального пакету є[9]:

1. метод диференціації, згідно з яким кількість і характер пільг вста-

новлюються залежно від заслуг робітника: чим вища його посада та стаж роботи, тим більшою кількістю різноманітних пільг він користується;

2. метод ранжування, у співвідношенні з яким пільги, що входять до соціального пакета, ранжуються, тобто розділяють ся на основні та додаткові. При цьому основні чи базові пільги надаються всім співробітникам(медичне страхування, страхування життя і страхування від нещасного випадку). Додаткові пільги(позика на придбання житла, безкоштовні обіди, право придбати продукцію компанії за пільговими цінами) можуть використовувати лише деякі категорії робітників;
3. метод вибірковості, при якому соціальний пакет формується за принципом «кафетерію»: робітники самостійно в межах встановленої суми вибирають зі списку пільги, які найбільш важливі для них в поточному році. Наприклад, один надає перевагу оплаті навчання, другий – додатковому медичному, третій – додатковому недержавному пенсійному забезпеченню;
4. метод бальної системи тільки починає приживатися в нашій країні. Він базується на тому, що впродовж певного часу(наприклад, року, місяця) робота та досягнення співробітника оцінюються в балах. По закінченні періоду заробітну суму балів можна обрати складові соціального пакету.

Традиційно розповсюдженими складовими соціального пакету є[10]:

1. надання працівникам безвідсоткових грошових позик;
2. медичне обслуговування та страхування;
3. оплата лікування працівників;
4. забезпечення безоплатного отримання працівниками спеціальної освіти чи підвищення кваліфікації за рахунок підприємства;
5. компенсація їх побутових витрат (зокрема, в оплаті орендованого житла або погашення комунальних платежів);
6. безоплатне харчування;
7. забезпечення мобільними телефонами та оплата зв'язку;
8. абонементи до спортивних клубів, басейнів;
9. перевезення працівників (до місця роботи і назад);
10. забезпечення автомобілем;

11. путівки на відпочинок;
12. квитки на концерти;
13. надання працівникам можливості участі у культурних та спортивних заходах тощо.

Нині у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі збільшенням частки витрат на надання соціальних пільг і гарантій у загальному обсязі соціальних витрат компаній та зміною структури соціального пакета, зміщенням акцентів мотиваційних програм для персоналу в бік підвищення цінності немонетарного регулювання, стратифікацією системи соціальних гарантій, що стає більш гнучкою та враховує потреби різних категорій працівників. Друга тенденція полягає у зростанні залучення працівників до формування соціального пакета, поширенні практики дольової участі персоналу в придбанні послуг. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що отримує, а ступінь участі компанії у формуванні соціального пакета часто залежить від рівня його посади та доходу[11].

При формуванні соціального пакету для працівників підприємства для роботодавця завжди постає питання – пропонувати усім працівникам один єдиний набір благ(комплексний підхід) чи надавати кожному окремий в залежності від його потреб(індивідуальний підхід). З одного боку, стандартний соціальний пакет дає змогу уникнути серед працівників відчуття середньої та нижчої ланок, почуття незадоволеності, а з іншого – відсутня мотивація до трудової діяльності.

Тому наповнення соціального пакета кожної організації вимагає індивідуального підходу, але при цьому слід орієнтуватися на загальні правила його розробки, впровадження і використання. Розробка соціального пакета неможлива без виявлення очікувань працюючих робітників, яке досягається за допомогою соціологічних досліджень, а також залучення до цього співробітників. Проведення анкетування серед робітників є однією з найбільш ефективних форм визначення переваг щодо обрання тих чи інших соціальних пільг окремими категоріями працюючих на підприємстві[12].

Беручи до уваги вектор власних досліджень, нами було досліджено соціальний пакет, який пропонує своїм працівникам ТОВ «Здрраво». Дане

підприємство є компанією фармацевтичного маркетингу і займається поданням і просуванням на українському ринку лікарських препаратів і сучасного медичного обладнання від різних виробників[13]. Соціальний пакет компанії побудований за принципом комплексного підходу і включає в себе:

1. Зобов'язання згідно Кодексу законодавства про працю та права людини;
2. Медичне страхування персоналу;
3. Компенсації за використання особистого транспорту (паливо та амортизація);
4. Компенсації за проїзд за відсутності особистого транспорту;
5. Компенсації витрат на мобільний зв'язок та інтернет;
6. Оздоровчі виплати раз на рік;
7. Подарунки працівникам до свят;
8. Програма «Здрів діти» - виплати за материнство та батьківство;
9. Щорічний подарунок дітям працівників у День народження.

Для оцінювання ефективності соціального пакету на підприємстві нами було проведено опитування у формі анкетування серед працівників. Анкета нараховувала 12 запитань, які стосувалися обізнаності про наявність соціального пакету на підприємстві, регулярність отримання переваг по ньому, задоволеність існуючим набором благ у соціальному пакеті, відношення до розширення переліку пропонованих благ згідно з індивідуальними потребами. В рамках дослідження нами було опитано такі групи працівників: медичні працівники, менеджери середнього рангу та топ-менеджмент. За цими групами респондентів вибірка охопила відповідно 40 осіб різних професій та різного статусу.

За результатами дослідження, усі 100% респондентів стверджують, що знають про наявність соціального пакету для працівників на підприємстві і регулярно отримують від нього переваги. Переважна більшість працівників задоволена соціальним пакетом на підприємстві. 82,5% вважають його позитивним, 12,5% відносяться до наявного соціального пакету нейтрально і лише 5% працівників стверджують, що він не задовольняє їх потреб. При цьому 75% респондентів відмічають, що були б більш вмотивованими у разі розширення переліку благ, які пропонуються соціальним пакетом, згідно із своїми індивідуальними



потребами. 17,5% опитаних відносяться до цього байдуже, і тільки 7,5% вважають, що даного переліку їм вистачає. Для 50% працівників релевантним є надання безвідсоткових кредитів для покращення житлових умов, для 37,5% – оплата харчування, для 62,5% – оплата компанією їх навчання, для 30% - оплата навчання їх дітей, медичне страхування дітей. 25% працівників воліють мати безкоштовні абонементи у спортивний зал, 20% - у басейн.

Виходячи із результатів нашого дослідження, можна зробити висновки, що погляди працівників на склад соціального пакету є досить різними, тому питання застосування соціального пакету на підприємстві потребує не тільки комплексного, але й індивідуального підходу до кожного працівника.

**Висновки.** Результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від його працівників. Для того, щоб їх робота була якісною і приносила дохід підприємству, роботодавцям необхідно сприймати соціальний пакет як інвестиції в їх людський капітал, які в майбутньому неодмінно принесуть їм високі результати. Надання якісного соціального пакету своїм працівникам - це гарантія досягнення успіху для роботодавця, а для співробітника - впевненість у завтрашньому дні і почуття соціальної захищеності.

Поширення практики використання роботодавцями соціального пакета в Україні сприятиме формуванню сучасного, конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності людських ресурсів. При формуванні соціального пакету українським підприємствам слід звертатися до індивідуальних потреб кожного працівника, адже їх задоволення – ключ до підвищення мотивації персоналу, продуктивності його праці, і як результат конкурентоспроможності підприємства та його сталого зростання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гоголя О.П., Кудінова І.П. Соціальна відповідальність бізнесу: Навчальний посібник – К.: Видавництво Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2008. – 15 с.
2. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці // Україна: аспекти праці. – 2008. - №2. – С. 6-12.

3. Колот А.М. Методологічні аспекти розвитку теорії розподільчих відносин / А. М. Колот // Економічна теорія : Науковий журнал. - 2008. - № 4. - С. 3-19.
4. Гриненко А.М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, № 4. – Київ, СЕУ / Рівне, НУВГП, 2010. –С. 252-262.
5. Сайт державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/publish/printable\\_article.jsessionid=0CBAEFC794FE63AD61B51043C9E7CD06?art\\_id=4788](http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/publish/printable_article.jsessionid=0CBAEFC794FE63AD61B51043C9E7CD06?art_id=4788)
6. Лукьянихин В.А. Тенденции развития мотивации в мире и в Украине/ В.А. Лукьянихин, П.В. Таров, Н.Н. Петрушенко// Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2002. - №7(40). – С. 139-144.
7. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль // Соціально-трудова відносина: теорія та практика – 2011. - №1. – С. 39-47.
8. Власова А., Лупало П. Яким буде майбутній вибір компенсації? // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004. – № 9. – С. 49–52. [http://www.kmbs.com.ua/data/filestorage/Articles/What\\_Is\\_The\\_Compensation\\_In\\_The\\_Future.pdf](http://www.kmbs.com.ua/data/filestorage/Articles/What_Is_The_Compensation_In_The_Future.pdf)
9. Петрушенко М.М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / М.М. Петрушенко, Ю.Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2010. - № 2. - С.54-62.
10. Горобець Н.М. Особливості запровадження соціального пакету до трудових угод сільськогосподарських працівників. / Н. М. Горобець // Інноваційна економіка. – 2011. – №2. – С. 236-240.
11. Калина А. В. Соціальний пакет як чинник розвитку інноваційної діяльності підприємства / А. В. Калина // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана” ; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2011. – Ч. 1. – Вип. – 26. – С. 169–177.
12. Древаль, О.Ю. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві [Текст] / О.Ю. Древаль, О.Ю. Павленко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. — 2008. — № 2, Т. 2. — С. 74-80.
13. Сайт компанії «Здрраво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zdravo.in.ua/>