

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА

**Н. Б. Савіна, кандидат економічних наук;
Н. М. Самолюк, кандидат економічних наук**

Успіх сучасного бізнесу залежить від орієнтації на попит, орієнтації на споживача, що зумовлює постійне покращення якості продукції (робіт, послуг) і оновлення її асортименту. Це, у свою чергу, вимагає від працівників додаткових затрат часу, енергії, інтелектуальних і фізичних ресурсів, а від фірми – підтримки на відповідному рівні їх працездатності. Тому в нинішніх умовах досить актуальним є розробка та запровадження механізму збалансування цілей організації та найманих працівників. Реальним заходом вирішення даного питання є перерозподіл загальних витрат на персонал у бік зростання частки додаткового стимулювання, а саме: надання працівникам соціальних пакетів, наповнення яких залежатиме від результатів їх праці.

Актуальним питанням теорії і практики мотивації та стимулювання персоналу присвячені праці багатьох вітчизняних учених: А. Аткинсона, Д. Богині, А. Колога, Т. Костишньої, О. Кузнецової, Е. Лібанової, В. Новікова, І. Новака, Н. Мазур, Г. Осового та ін. Однак в економічній літературі недостатньо розкриті питання управління додатковим стимулюван-

ням, в тому числі соціальним пакетом, що є його головною складовою.

Метою даної статті є розкриття особливостей формування ефективного соціального пакета з урахуванням персональних потреб найманих працівників і результатів їх індивідуальної праці.

Поняття «соціальний пакет» слід розуміти як надання роботодавцем працівнику матеріальних благ понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати.

Вітчизняні вчені розробили класифікацію соціальних пакетів, яка ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір його основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до неї або відшкодування особистих витрат [3]. Тож до складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою (рис.).



Рис. Структура соціального пакета [2, 4]

При цьому базовий соціальний пакет охоплює забезпечення необхідних для виконання роботи умов праці, передбачених законодав-

ством, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплату в повному розмірі на-

лежної працівнику зарплати; надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою.

Водночас мотиваційний пакет поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети й охоплює передбачені законодавством блага, які роботодавець надає працівнику понад гарантії [3].

В узагальненому вигляді зміст конкурентного пакета можна представити як сукупність чотирьох блоків: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок і розваги; мотивація праці. Компенсаційний пакет охоплює відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренда або придбання житла в іншому місті та ін.).

Варто зазначити, що окремі вітчизняні фахівці з управління персоналом вважають, що послуги соціального пакета не мають перевищувати 10–15 % від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – бути більшими від 5–7 % їхньої вартості. Водночас практика свідчить, що на багатьох російських підприємствах сформувалася чітка тенденція до зрушення структури загальної винагороди персоналу в бік збільшення її додаткової частини – у ряді випадків забезпечення соціального пакета становить понад 15 % усіх витрат компанії на персонал [4].

Для індивідуалізації винагороди працівників в основу надання соціального пакета можна було б покласти традиційний підхід, коли працівники, що відносяться до одного ієрархічного рівня, мають право на однакові набори послуг, але він має суттєвий недолік. Роботодавці відзначали, що подібні набори недостатньо впливають на мотивацію і показники роботи не досягає очікуваного рівня, оскільки їх окремі елементи мають різну цінність для різних працівників.

У результаті досліджень науковці виявили прямий позитивний зв'язок між індивідуалізацією системи мотивації праці персоналу й ефективністю діяльності підприємства. А оскільки діапазон заходів щодо індивідуалізації дуже широкий, то доцільно використовувати

так званий «метод кафе», який являє собою варіант індивідуалізації складових системи мотивації праці. В основі методу є «меню» (набір послуг), в якому персоналу пропонують «різноманітні страви» (певні послуги). Добровільність вибору дозволяє оптимізувати ефективність мотивації і усуває необхідність у трудомісткому й дорогому оцінюванні індивідуальних винагород кожного працівника. Принцип вільного вибору соціальних послуг дасть можливість безперервної адаптації системи мотивації праці найманих працівників до їх персональних потреб і життєвих планів [1].

Тож до соціального пакета можуть входити різноманітні складові системи стимулювання праці. Працівники за бажанням можуть вибрати ті виплати або пільги, які більше за все їм потрібні, складаючи своєрідне «меню» і оновлюючи його відповідно до своїх цілей і потреб.

У світовій практиці виокремлюють три основні гнучкі програми, що формуються за принципом вільного вибору:

- програма «кафетерій», у якій працівникам організації пропонують деякий обов'язковий мінімальний набір виплат і послуг, а також можливість обирати додаткові послуги в межах встановленого ліміту;
- програма «буфет» надає право працівникові переглянути компенсаційний пакет, який він отримує на даний момент, у бік збільшення обсягу найважливіших для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших;
- програма «комплексні обіди» надає на вибір співробітникам декілька компенсаційних пакетів однакової вартості, але різних за складом.

Дані програми надають працівникам право вибирати з пропонованого працедавцем набору послуг саме ті, які найкраще відповідають їх потребам й інтересам. У більшості випадків вибір обмежений загальною вартістю набору. У багатьох програмах працівники можуть обирати виплати і послуги, вартість яких перевищує встановлений ліміт, самостійно оплачуючи це перевищення.

Однак, щоб витрати на персонал були дійсно ефективними, перш за все потріб-

но достеменно знати, що конкретно хочуть сьогодні одержувати працівники в обмін на свою працю. Запровадження обліку персональних потреб працівників і такої класифікації є передумовою ефективного управління відповідними витратами – обліку та звітності, аналізу та планування, організації та контролю.

Саме завдяки моніторингу потреб найманих працівників при відповідній реструктуризації витрат, є реальною можливість підвищити продуктивність праці.

Введення Картки обліку персональних потреб працівника дозволить роботодавцю бути поінформованим щодо нагальних потреб персоналу та використовувати дану інформацію для більш ефективної мотивації кожного окремого працівника.

Картку, наведеного в табл. 1 зразка, заповнює працівник під час прийняття на роботу, а для актуальності інформації її можуть періодично оновлювати. Це, в свою чергу, надасть можливість коригувати складові типових соціальних пакетів.

Таблиця 1

Картка обліку персональних потреб працівника

Цех (відділ):		
Прізвище, ім'я і по батькові:		
Професія та посада:		
Характеристика працівника:		
- вік		
- сімейний стан	<input type="checkbox"/> одружений <input type="checkbox"/> неодружений <input type="checkbox"/> заміжня <input type="checkbox"/> незаміжня	
- кількість дітей і їх вік	Кількість Вік	
	<input type="checkbox"/> одна	
	<input type="checkbox"/> двоє	
	<input type="checkbox"/> троє	
	<input type="checkbox"/>	
- наявність власного житла	<input type="checkbox"/> наявне <input type="checkbox"/> відсутнє	
- наявність автомобіля	<input type="checkbox"/> наявний <input type="checkbox"/> відсутній	
Характеристика потреб:		
- житло	<input type="checkbox"/> купівля <input type="checkbox"/> будівництво <input type="checkbox"/> оренда <input type="checkbox"/> гуртожиток <input type="checkbox"/> оплата комунальних послуг	
- харчування	<input type="checkbox"/> забезпечувати <input type="checkbox"/> не забезпечувати	
- навчання: ✓ власне	<input type="checkbox"/> ВНЗ <input type="checkbox"/> курси <input type="checkbox"/> тренінги <input type="checkbox"/> стажування	
✓ дітей	<input type="checkbox"/> дитячий садочок <input type="checkbox"/> школа, ліцей <input type="checkbox"/> коледж, технікум <input type="checkbox"/> ВНЗ	
- відпочинок і здоров'я : ✓ відпустка ✓ путівки ✓ квитки	<input type="checkbox"/> будь-коли	
	<input type="checkbox"/> не потрібні <input type="checkbox"/> санаторій-профілакторій <input type="checkbox"/> базу відпочинку	
✓ абонемент	<input type="checkbox"/> театр <input type="checkbox"/> кінотеатр	
	<input type="checkbox"/> тренажерний зал <input type="checkbox"/> басейн <input type="checkbox"/> групи здоров'я (фітнес, аеробіка)	
- страхування	<input type="checkbox"/> пенсійне страхування <input type="checkbox"/> медичне страхування <input type="checkbox"/> страхування життя	
- транспорт	<input type="checkbox"/> проїзний квиток <input type="checkbox"/> транспорт підприємства <input type="checkbox"/> оплата або компенсація витрат на пальне <input type="checkbox"/> позика на купівлю власного	

Для початкового, первинного формування соціального пакета необхідно зібрати, проаналізувати, узагальнити та згрупувати потреби персоналу підприємства. Варто скористатися досвідом інших країн світу, де інформацію щодо переваг і побажань працівників відносно їх винагороди, отримують або в ході неформальних комунікацій, або розробивши соціальні анкети. В такій анкеті працівнику надають можливість проранжувати ряд додаткових виплат і послуг за ступенем їх важливості для нього і його сім'ї, відповісти, чи готовий він обміняти частину свого заробітку на фінансування додаткових виплат і послуг понад те, що йому надає підприємство [2].

Соціальний пакет працівників однієї організації може відрізнитися своїм наповненням

від соціального пакета іншої організації і, навпаки, майже не відрізнитися [4]. Проте з метою формування позитивного ставлення працівника до соціального пакета та розуміння його значення в їх трудовому житті необхідна чітка орієнтованість пакета на конкретну категорію персоналу, і як наслідок – виділення окремих соціальних пакетів: «керівник», «спеціаліст», «робітник», «службовець».

За результатами анкетування персоналу групи підприємств сфери послуг м. Рівного сформовано три соціальні пакети для працівників різного віку та сімейного стану (табл. 2). Відповідно до наведеної на рис. класифікації дані пакети можна віднести до мотиваційних, адже перераховані у них складові не передбачені законодавством і колективними договорами.

Таблиця 2

Типові мотиваційні соціальні пакети для працівників різного віку та сімейного стану*

Соціальний пакет для:		
молодого працівника без сім'ї	сімейного працівника з дітьми	працівника пенсійного віку
- довгострокові позики	- надання квартир; часткове або повне погашення кредиту на житло	- часткова або повна оплата житлово-комун. послуг
- надання кімнат у гуртожитку	- надання додаткової позачергової відпустки	- виплати за вислугу років
- витрати на професійне навчання, оплату зовнішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації	- купівля проїзних квитків, перевезення працівників транспортом підприємства	- купівля проїзних квитків, перевезення працівників транспортом підприємства
- оплата відряджень на стажування за кордон	- довгострокові позики	- медичне страхування
- витрати на оплату транспорту, купівля проїзних квитків	- соціальне і медичне страхування, страхування життя працівників та їхніх сімей, накопичувальне страхування	- надання путівок у санаторії-профілакторії
- безлімітні мобільні телефони, поповнення рахунку на мобільний телефон	- надання путівок на бази відпочинку, санаторії-профілакторії для працівника і його сім'ї	- добровільні внески на пенсійні рахунки
- соціальне і медичне страхування, страхування життя	- надання для дітей працівників путівок у табори відпочинку	
- часткова або повна оплата соціальних заходів, колективних екскурсій, подорожей	- надання квитків у театр, кінотеатр	
- надання абонементів на відвідування басейну, фітнес клубу	- часткова або повна оплата житлово-комунальних послуг	
- надання за пільговими цінами місць на базах відпочинку	- часткова або повна оплата утримання дітей у дитячому садку й навчання у школі та ВНЗ	
- оренда тренажерного залу, боулінгу, більярдного залу	- витрати на організацію свят для дітей працівників і подарунки на Новий рік і день Святого Миколая	
- вільний доступ до Інтернету, телефону і ксероксу		
- витрати на харчування та напої (талони на харчування)		

Примітка. * Власна розробка.

Зважаючи на те, що в основі наповнення типових соціальних пакетів різними послугами лежать пропозиції самих працівників, то можна очікувати, що вони найкраще мотивуватимуть працівників до ефективної діяльності.

В основу механізму формування індивідуальних соціальних пакетів можна закласти принцип побудови гнучких програм, а саме: працівник матиме право вибрати будь-які соціальні послуги із зазначеного списку, відповідно до визначеної вартості та власних потреб на даний момент часу. Якщо соціальні послуги згруповані у соціальні пакети, працівник матиме можливість вибрати один із запропонованих йому пакетів і самостійно відрегулювати обсяг кожної його складової. При цьому він повинен орієнтуватися на ту суму коштів, яка у фонді додаткового стимулювання належить саме йому.

Дана величина має залежати від індивідуальних результатів роботи кожного працівника, тому може змінюватися щомісяця. Для її визначення доречно використовувати систему «оцінки заслуг», тобто систему оцінки ефективності індивідуальних результатів роботи працівників. При побудові варто скористатися Рекомендаціями щодо визначення заробітної плати працівника залежно від його особистого внеску у кінцеві результати роботи підприємства, затвердженими Наказом Міністерства праці і соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44.

Система оцінювання будується на основі чинників, які мають відповідну кількість показників оцінювання. В свою чергу, кожний показник має базовий коефіцієнт вагомості та п'ятибальну оцінку. Варто зазначити, що на кожному підприємстві мають бути визначені власні коефіцієнти вагомості та показники оцінювання, адже те, що є важливим для одних підприємств, може бути не важливим для інших. При цьому дані показники та коефіцієнти встановлюються в результаті переговорів адміністрації підприємства та працівників.

Оцінка результатів роботи й особистого внеску найманого працівника можна здійснюватися у «Картці бальної оцінки індивідуальних результатів праці». Однак варто

зазначити, що використання такої системи оцінки передбачає розробку для кожного показника шкали його бальної оцінки, яка має бути затверджена і включена до Положення про преміювання, як і сама система бальної оцінки.

Виплату індивідуальної винагороди бажано здійснювати щомісячно, або у термін визначений працівником. Наприклад, оплата комунальних послуг можна здійснювати кожного місяця, оплата навчання – двічі на рік, а ось придбання путівки на відпочинок – раз на рік.

Варто зазначити, що працівник може відмовитися від соціальних послуг, які йому пропонуються і отримати винагороду за індивідуальні результати праці у грошовому вираженні, але в такому випадку дані кошти однозначно належатимуть до ФОП і відповідно будуть базою відрахування у державні фонди соціального страхування і обов'язково оподатковуватимуться податком на доходи фізичних осіб.

Таким чином, умовами ефективності соціальних пакетів є персоніфікація з урахуванням актуальних у даний момент особистих потреб працівників і результатів їх індивідуальної праці. Ще однією умовою є сприйняття роботодавцями витрат спрямованих на додаткове стимулювання не як зобов'язання, а як інвестиції у персонал, від якого залежить фінансова стабільність компанії. Це дозволить соціальному пакету бути і мотиваційним, і захисним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, а також включати систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на кінцеві результати діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Клємина Т. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом [Электронный ресурс] / Т. Клємина. – Режим доступа : <http://manage.ru/press/pmix/2001-1/12.shtml>. – Название с экрана.
2. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства / А. М. Гриненко,

- Л. Г. Стожок // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону : зб. наук. пр. Випуск XVI, № 4. – К. : СЕУ ; Рівне : НУВГП, 2010. – 541 с.
3. Новак І. Соціальний пакет: особливості формування та управління / І. Новак // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 1 (9). – С. 115–121.
4. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.

УДК 331.108

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Т. Н. Шкода, кандидат економічних наук

В умовах економічної кризи для працівника важливо зберегти ті економічні мотиватори, які спонукають його до роботи. Так само для роботодавця в таких умовах важливо зберегти професіоналів, високий попит на яких і досі зберігається на ринку праці. Крім того, для підприємства важливо побудувати ефективну систему матеріального стимулювання працівників, яка є важливою складовою системи мотивації праці. Це так само сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. Ефективність функціонування системи матеріального стимулювання персоналу підприємства дозволить згладити недоліки інших сфер управління підприємством.

Серед найбільш актуальних досліджень питань матеріального стимулювання персоналу варто виділити таких учених, як М. Іванова, В. Ільїна, А. Колот, П. Поліщук, О. Потапов, В. Савченко, Д. Шушпанов та ін.

Метою статті є аналіз матеріального стимулювання різних груп персоналу та виділення останніх тенденцій розвитку цієї сфери в Україні.

Матеріальне стимулювання персоналу включає різні форми та системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. Його здійснюють додатково до діючих систем погодинної та відрядної оплати праці з метою стимулювання працівників до високопродуктивної праці, досягнення високих кінцевих результатів виробництва та прискорення науково-технічного прогресу тощо [4].

Деякі вчені пропонують, використовуючи досвід країн з розвинутою ринковою економікою, відмовитись від поточного преміювання, замінивши його системою «участь працівників у прибутках», при цьому працівник отримує частину прибутку як «додаткову винагороду» понад свою заробітну плату, що призводить до зростання продуктивності праці на підприємстві в середньому на 15 % [5].

Закордонний досвід матеріальної мотивації персоналу, звичайно, заслуговує особливої уваги та широкого практичного застосування у країнах з перехідною економікою. Проте напевно чи слід його сліпо копіювати. Доцільніше адаптувати такий досвід до українських умов.

Усе частіше на підприємствах використовують поєднання погодинної оплати з гнучкими формами оплати праці, які представлені у табл. 1.

До основних видів винагороди відносять: 1) премії; 2) надбавки; 3) доплати; 4) бонуси за рахунок прибутків і використання акціонерних капіталів (внесків працівників, купівля опціонів та акцій підприємств і фірм); 5) дивіденди тощо.

У провідних західних компаніях винагорода членів рад директорів з початку 90-х рр. XX ст., особливо після корпоративних скандалів початку XXI ст., стало об'єктом пильної уваги як портфельних інвесторів і акціонерів цих компаній, так і регулюючих органів і консультантів. Передовий зарубіжний досвід показує, що система винагороди і заохочення членів ради директорів, топ-менеджерів і