

УДК 316.334.2

К. В. МЕЛЬНИКОВА

*Харківський національний економічний університет  
ім. Семена Кузнеця*

## СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

*У статті проаналізовано існуючі визначення поняття «соціальний пакет», також автором визначено нове поняття соціального пакета. Узагальнено цілі, які може досягти роботодавець за допомогою забезпечення працівників соціальними пакетами. Визначено основні підходи, які існують до формування соціального пакета працівників підприємств. Розглянуто які додаткові інструменти матеріальної мотивації може надати соціальний пакет працівникам підприємств. Для вдосконалення існуючої системи мотивації визначено основні положення розробки, впровадження й надання соціального пакета працівникам.*

**Ключові слова:** *соціальний пакет, соціальна мотивація, інструмент, матеріальна мотивація, персонал, підприємство.*

### Вступ

Основним методом управління працею робітників на підприємстві є мотивація. Мотивація працівників в першу чергу являє собою довгостроковий цілеспрямований процес впливу на робітників з метою підвищення продуктивності праці та задоволення їхніх особистих усвідомлених потреб.

Одним з видів матеріальної мотивації є соціальна мотивація, яка передбачає надання соціального пакета. Конкурентна соціальна політика вказує на те, що керівництво підприємств не лише прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню і збагаченню людського капіталу.

Значна частина українських роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками.

Окремі аспекти сутності та засобу застосування соціального пакету в регулюванні трудових відносин між роботодавцями і працівниками розглядаються у працях українських й зарубіжних дослідників: О. Аллін, А. Арсеньева, В. Білявський, Е. Вінокурова, В. Коппек, Н. Локтева, І. Новак, О. Сосновий та інших [1 – 8].

### **Постановка завдання**

Метою статті є узагальнення сутності соціального пакету як інструменту матеріальної мотивації.

Основним завданням дослідження є визначення існуючої системи мотивації за допомогою використання соціального пакету й основних положень до розробки, впровадження та надання соціального пакета.

### **Рішення проблеми**

На сьогодні існує багато думок та не існує єдиного поняття соціального пакета та відсутня єдність з поміж вчених і практиків щодо структури та переліку виплат, котрі формують соціальний пакет.

У таблиці 1 наведено визначення поняття «соціальний пакет» з точки зору різних вчених-економістів.

Виходячи з існуючих понять можна висунути власне визначення соціального пакета – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.

На сьогодні існує конкуренція між підприємствами-роботодавцями на ринку праці не тільки за рівнем заробітної плати, але й за обсягом і змістом соціальних пільг. Отже, привабливий соціальний пакет дозволяє залучити та утримати на підприємстві кваліфікованих працівників, чий профе-

сійні вміння на даний момент є затребуваними і дефіцитними, тобто виступає як реальна конкурентна перевага на сучасному ринку.

Таблиця 1

## Визначення поняття «соціальний пакет»

Автор	Визначення поняття	Джерело
А. Дмитрієва	Соціальний пакет – всі ті блага, які надаються роботодавцем своїм працівникам у відповідності до вимог законодавства. До них відносяться надання та оплата відпусток, надання та оплата лікарняних та інше.	[1]
Ю. Єршова	Соціальний пакет входить в структуру компенсаційного пакета – матеріальної або нематеріальної винагороди, одержуваній співробітником як компенсації за надання організації свого часу, здоров'я й результатів роботи.	[1]
І. Новак	Соціальний пакет розглядається як елемент заробітної плати, що належить до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат	[2]
О. Аллин	Соціальний пакет, під яким у широкому сенсі розуміють надання працівникам певних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад фіксованої заробітної плати.	[3]
Н. Локтева	Соціальний пакет – це ті блага, які роботодавець надає працівнику та які не входять в фонд оплати праці	[4]
А. Сосновий	Соціальний пакет – сукупність соціальних пільг, соціальних виплат і корпоративних свят, які надає компанія своїм робітникам.	[5]
Е. Вінокурова	Соціальний пакет є системою пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, які надає компанія співробітникам як одну зі складових заробітної плати або бонусів до неї	[6]

Після того, як визначено поняття соціального пакета необхідно сформулювати цілі його формування. Забезпечення працівникам соціальними пакетами дає змогу роботодавцю досягати таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- узагальнення особистих цілей співробітника у відповідність зі стратегічними планами організації;
- орієнтувати працівників на підвищення продуктивності праці, поліпшення результатів діяльності;
- залучити і утримати компетентних працівників, знизити плинність;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- контролювати витрати на робочу силу;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в організації.

В умовах жорсткості боротьби між великими компаніями за залучення висококваліфікованих працівників спостерігаються тенденції збільшення загальної частки соціальних пільг у компенсаційних пакетах компаній (в окремих компаніях – до 50% сумарної винагороди) і розширення спектра використовуваних опцій. Розвинена соціальна політика підприємства вказує на те, що в стратегічних цілях організації присутня не тільки максимізація підприємницького прибутку, але й соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особистості. І, як показує практика, такі організації виявляються найбільш ефективними, ринково успішними [7].

Соціальний пакет, окрім вирішення базових потреб персоналу таких, як: житлові, потреби в харчуванні, охороні здоров'я, відпочинку та інші, як інструмент мотивації включає в себе наступні потреби:

- надання можливості оволодіння новими знаннями і підвищення кваліфікації;
- подарунки до урочистих подій;
- організація корпоративних свят і відпочинку;
- оплата корпоративного одягу;
- надання службового транспорту;
- оплата користування службовим мобільним телефоном;

- публічні винагороди, подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів;

- оплата навчання дітей співробітників у вищих навчальних закладах;
- оплата відпочинку дітей співробітників у таборах.

Вибір того або іншого елементу соціального пакета залежить від багатьох показників. По-перше, це труднощі, що виникають при оподаткуванні послуг, які надаються. У зв'язку з цим роботодавець не може оперувати своєю фантазією, включаючи якісь «особливі» опції. По-друге, це недостатнє фінансування. По-третє, використання соціального пакета повинне відповідати потребам працівників і сприяти підвищенню ефективності їхньої праці. У зв'язку з цим необхідним є грамотна розробка та впровадження соціального пакета, інформування персоналу про його впровадження та пояснення необхідності й корисності соціального пакета для персоналу.

На практиці існують такі основні підходи до формування соціального пакету:

- установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства;
- установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства;
- формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу»;
- установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів;
- формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію»;
- установлення грошової компенсації.

Склад соціального пакету повинен періодично переглядатися. Окремі опції з них можуть надаватися на постійній основі. Це питання має розглядатися окремо на кожному підприємстві, в залежності від того, яку компенсаційну та мотиваційну політику воно проводить. Такий підхід забезпечує вітчизняним підприємствам можливість побудувати ефективно функціонуючу систему матеріальної мотивації для робітників.

Методичне забезпечення розробки та впровадження соціального пакету починається з постановки цілей для впровадження або зміни системи

матеріальної мотивації на підприємстві. Система стимулювання робітників виробництва визначається завданнями поліпшення діяльності підприємства, значенням і роллю даної виробничої ділянки, характером норм, обсягом і складністю планових завдань.

Для вдосконалення існуючої системи мотивації в першу чергу потрібно визначити основні положення розробки, впровадження та надання соціального пакета працівникам.

1. Нарахування і надання опцій соціального пакету проводиться на підставі наказу головної керівної особи підприємства.

2. Надання робітникам опцій соціального пакету проводиться за завчасно встановленими показниками, може проводитися як за місяць, квартал, рік, так і за фактом досягнення певних результатів праці.

3. Кількість та розмір опцій повинен бути пов'язаний з обсягом економічних вигод, який працівник приніс підприємству.

4. Усі витрати на надання опцій соціального пакету працівникам включаються до складу витрат за відповідними видами діяльності та видами витрат згідно податковій і обліковій політиці підприємства. Для цього може створюватися резервний фонд споживання, який формується шляхом перерахування сум чистого прибутку в кінці звітнього року підприємства.

5. Усі бали соціального пакета нараховуються за виконання кожного показника окремо та при невиконанні основної умови надання опцій соціального пакета він не виплачується повністю.

6. Керівник підприємства має право в індивідуальних випадках збільшувати опції соціального пакету за особливі результати за встановленими показниками, але не більше ніж на певну фіксовану величину.

7. Керівник підприємства має право повністю або частково позбавити окремих працівників соціального пакету за виробничі помилки. Перелік виробничих упущень, за які працівники можуть повністю або частково позбавлятися соціального пакету, повинен бути заздалегідь встановлений і бути загальнодоступним. Приклад таких упущень: прогули, поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, порушення правил техніки безпеки, пожежної безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку і таке інше.

8. За кожною опцією соціального пакету повинні бути розроблені та затверджені локальні положення про нарахування балів за результати роботи. У положенні за кожною опцією соціального пакету повинні бути враховані особливості показників і умов виробничої діяльності, визначений конкретний круг премійованих за кожною з опцій соціального пакету, конкретизовані показники й умови надання опцій соціального пакету робітникам з урахуванням їхньої участі в діяльності підприємства. Вказані положення затверджуються директором (керівником) підприємства та є додатками до колективного договору.

Після постановки цілей і визначення основних положень розробки, впровадження та надання соціального пакету слід провести аналіз за такими напрямками:

- стану матеріальної системи мотивації праці на підприємстві;
- забезпечення гарантованого соціального пакета робітникам підприємства;
- надання на підприємстві додаткового соціального пакету.

Проведення аналізу має на меті визначення мотивів до праці робітників підприємства і визначення головних проблем матеріальної і нематеріальної мотивації робітників на промислових підприємствах.

Після проходження і завершення аналітичного етапу слід перейти до організаційно-методичного впровадження соціального пакету на підприємстві.

Структура соціального пакету повинна відповідати стратегії підприємства, його цілям, стану ринку праці та загальним тенденціям на ньому, законодавству, системі оподаткування, розміру компанії та її фінансовим можливостям, потребам працівника, рівню посади працівника та інше.

## **Висновок**

Виходячи з даних дослідження, слід відмітити необхідність надання роботодавцями елементів соціального пакету працівникам задля забезпечення конкурентоспроможності при відборі висококваліфікованих кадрів, особливо в частині, що перевищує мінімальні державні гарантії. Оскільки навіть при високій оплаті праці наявність соціального пакету є важливим

елементом якості трудового життя. Він має бути максимально універсальним і враховувати конкретні індивідуальні потреби кожного працівника.

## Література

1. Конпек, В. Как «продать» социальный пакет персоналу? [Текст] / В. Конпек // Консалтинговая группа «Здесь и сейчас». – Режим доступа: <http://consalting.zis.by>. – 22.01.2014.

2. Новак, І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці [Текст] / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.

3. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – М. : Генезис, 2005. – 264 с.

4. Локтева, Н. Зарплата в конверте или цивилизованный компенсационный пакет? [Текст] / Н. Локтева // Элитный персонал. – 2003. – № 14. – С. 46-49

5. Сосновыи, О. П. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания [Текст] / О. П. Сосновыи // Московский психологический журнал. – 2002. – № 8. – С. 34-37.

6. Винокурова, Е. Мотивация персонала: Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний [Электронный ресурс] / Е. Винокурова. – Режим доступа: <http://www.toppersonnel.com>. – 22.01.2014.

7. Арсеньева, А. Заманчивый социальный пакет [Текст] / А. Арсеньева // Главбух. – 2007. – № 14. – С. 38-44.

8. Білявський, В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства [Текст] / В. Білявський // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – С. 62-68.

*Надійшла до редакції 22.01.2014, розглянута на редколегії 12.02.2014*

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувача кафедрою економіки, організації та планування діяльності підприємства **О. М. Ястремська**, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, Харків.



## СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

*Е. В. Мельникова*

В статье проанализированы существующие определения понятия «социальный пакет», также автором определено новое понятие социального пакета. Обобщены цели, которые может достичь работодатель посредством обеспечения работников социальными пакетами. Определены основные подходы, существующие к формированию социального пакета работников предприятий. Рассмотрены дополнительные инструменты материальной мотивации, которые может дать социальный пакет работникам предприятий. Для совершенствования существующей системы мотивации определены основные положения разработки, внедрения и предоставления социального пакета работникам.

**Ключевые слова:** социальный пакет, социальная мотивация, инструмент, материальная мотивация, персонал, предприятие.

## SOCIAL PACKAGE AS METHOD OF FINANCIAL MOTIVATION

*K. V. Melnikova*

The article analyzes the existing definition of «social package» and the author defines a new concept of social package. Summarizes the goals that can reach the employer by providing workers with social packages. The main approaches to the formation of the existing social package enterprise employees. Discusses additional financial motivation tools that can give benefits package to employees of enterprises. To improve the existing system of motivation identifies the key provisions of development, implementation and provision of social benefits to employees.

**Key words:** social benefits, social motivation, tools, material motivation, staff, company.

**Мельникова Катерина Валеріївна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, Харків, e-mail: melnikova-kv@mail.ru.