

С. О. Цимбалюк

д-р екон. наук, доцент, професор кафедри
управління персоналом та економіки праці
cymso@ukr.net

А. В. Лебідь

студентка
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
anastasialebed77@gmail.com

С. А. Цимбалюк

д-р. экон. наук, доцент, профессор кафедры
управления персоналом и экономики труда

А. В. Лебедь

студентка
Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана

S. O. Tsybalyuk

D.Sc. (Economics), Docent, Professor of
Human Resource Management and Labour
Economics Department

A. V. Lebed

student
Vadym Hetman
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА:
ДОСВІД КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»**

**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА:
ОПЫТ КОМПАНИИ «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ»**

**FORMATION OF THE SOCIAL PACKAGE:
THE EXPERIENCE OF THE COMPANY «METINVEST HOLDING»**

Розглянуто цілі та підходи до формування соціального пакета. Досліджено проблеми формування соціального пакета в компанії «Метінвест Холдинг». Визначено конкурентоспроможність, рівень задоволеності працівників наявним соціальним пакетом загалом та окремими його опціями. Обґрунтовано необхідність внесення змін до наявного соціального пакета в компанії.

Рассмотрены цели и подходы к формированию социального пакета. Исследованы проблемы формирования социального пакета в компании «Метинвест Холдинг». Определены конкурентоспособность, уровень удовлетворенности работников имеющимся социальным пакетом в целом и отдельными его опциями. Обоснована необходимость внесения изменений в существующий социальный пакет компании.

Despite the increasing of interest of scientists to the phenomenon of the social package, its nature, essence and place in staff motivation have not been enough studied. Purpose of article is to analyze approaches to the definition of category «social package» and to research employee satisfaction and efficiency of social package development at company «Metinvest Holding». The essence of category «social package» and the reasons of giving employers to employees the benefits have been studied. The correlation between social and compensation packages has been considered. The article contains the basic approaches and requirements to social package development. The research of the benefits providing practice at company «Metinvest Holding» has been done using survey. The study of benefits providing practice at company «Metinvest Holding» revealed that employees' needs have not been taken into consideration during the social package development. This situation is not good for the employees' performance, motivation and loyalty.

Ключові слова. Соціальний пакет, структура соціального пакета, конкурентоспроможність соціального пакета, рівень задоволеності соціальним пакетом, рівень поінформованості.

Ключевые слова. Социальный пакет, структура социального пакета, конкурентоспособность социального пакета, уровень удовлетворенности социальным пакетом, уровень осведомленности.

Keywords. Social package, social package structure, competitiveness of social package, satisfaction of social package, level of awareness.

Вступ. Однією з умов успішного функціонування організації є високий рівень мотивації та лояльності найманих працівників до підприємства. Заробітна плата відіграє важливу роль для залучення та закріплення висококваліфікованих і компетентних працівників. Проте в сучасних умовах посилення конкуренції керівники все частіше переконуються в тому, що заробітна плата не завжди мотивує працівників і не формує належної лояльності до підприємства. З-поміж мотиваційних факторів важливе місце посідають турбота роботодавця та керівників про працівників, ставлення до них, розроблення соціально-орієнтованої компенсаційної політики, зокрема надання різноманітних соціальних благ і винагород.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики формування соціального пакета на підприємствах і його значення для посилення мотивації працівників займались вчені М. Армстронг [8], Л. Бабиніна [1], Є. Ветлужских [3], А. Колот [4], В. Матросов, С. Мельник, Д. Чумаков [5], Дж. Мілкович, Дж. Ньюман [11], І. Новак [6], М. Хемел [9], Р. Хендерсон [10] та ін.

Незважаючи на актуальність та інтерес науковців до цієї проблематики, сутність соціального пакета та його вплив на мотиваційний потенціал працівників, а також ефективність його застосування на підприємстві залишаються не достатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз наявних підходів до визначення поняття «соціальний пакет», а також дослідження рівня задоволеності працівників та ефективності формування соціального пакета в компанії «Метінвест Холдинг».

Результати дослідження. Існує чимало підходів до визначення поняття «соціальний пакет», проте відсутня єдність вчених щодо його змістовного наповнення, призначення в системі винагород, співвідношення компенсаційного та соціального пакетів — з одного боку, соціального пакета та заробітної плати — з другого.

Приміром, І. Новак трактує соціальний пакет як елемент заробітної плати, що належить до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних витрат [6, с. 6].

Має місце протилежна точка зору, згідно з якою соціальний пакет є системою благ матеріального та нематеріального характеру, які надає компанія працівникам як одну зі складових заробітної плати [2, с. 140—149].

Вважаємо, що жоден з розглянутих підходів не є достатньо обґрунтованим, оскільки частина соціальних виплат, винагород і благ належить до фонду оплати праці (матеріальна допомога, оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, путівок на лікування та відпочинок тощо), а інша — не належить (медичне та пенсійне страхування, оплата навчання, позики для поліпшення житлових умов, вихідна допомога у разі припинення трудового договору тощо).

Досліджуючи природу соціального пакета, треба взяти до уваги таке. По-перше, соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета.

По-друге, соціальний пакет формують винагороди соціального характеру, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета.

По-третє, за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть різнитися: компенсувати витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків, сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності працівників, заохочувати до професійного зростання.

По-четверте, соціальний пакет є однією з основних характеристик, що формує привабливість підприємства на ринку праці.

По-п'яте, відсутній тісний зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, та кількістю і якістю праці. Фактично соціальний пакет одержують працівники лише за те, що вони є співробітниками підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури [7, с. 42—43].

Надання найманим працівникам соціального пакета дає змогу роботодавцю досягти таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- залучати та утримувати талановитих і висококваліфікованих працівників;
- посилювати мотивацію працівників, орієнтувати їх на поліпшення результатів праці;
- підвищувати якісні параметри людського капіталу;
- знижувати плинність персоналу на підприємстві;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення, зменшувати непередбачувані фінансові витрати;
- покращувати соціально-психологічний клімат, зміцнювати корпоративну культуру та ін.

Відсутність соціальних виплат і благ не сприяє налагодженню хороших взаємовідносин між роботодавцем і найманим працівником і формуванню у працівника відчуття безпеки та захищеності. Така політика підприємства не сприяє посиленню мотивації працівників, не дає змогу залучити талановитих працівників, а в деяких випадках спричиняє плинність персоналу.

Практику формування соціального пакета досліджено на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг», що є найбільшим в Україні виробником залізорудної сировини та сталі. Компанія входить у топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association).

ТОВ «Метінвест» реалізує активну соціальну політику. Колективним договором підприємства передбачені такі соціальні виплати та блага: медичне стра-

хування; оплата мобільного зв'язку; надання додаткової оплачуваної відпустки; навчання в корпоративному університеті; компенсація транспортних витрат; надання оздоровчо-курортних путівок з частковою оплатою; надання путівок до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою; організація святкових заходів для дітей співробітників; допомога на лікування.

Для ефективного використання соціального пакета необхідно досліджувати рівень задоволеності працівників різними його складниками. З метою визначення рівня задоволення працівників соціальним пакетом було проведене анкетування серед співробітників холдингу, а саме автоцеху Північного гірничо-збагачувального комбінату (далі — ПівніГЗК).

В автоцеху ПівніГЗК працює 322 особи. Для забезпечення репрезентативності вибірки анкетуванням було охоплено 103 респонденти, серед яких: керівники вищого рівня, лінійні керівники та робітники. Вік респондентів — від 26 до 69 років.

На запитання «Чи знаєте Ви, що на підприємстві існує соціальний пакет?» всі респонденти відповіли «так». Такі результати свідчать про те, що служба персоналу інформує нових працівників про наявність на підприємстві соціального пакета.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності соціального пакета респондентам було поставлене запитання: «Чи вважаєте Ви соціальний пакет на підприємстві конкурентним порівняно із соціальними пакетами, які пропонують інші компанії?». За результатами анкетування з'ясовано, що 68 % працівників вважають наявний соціальний пакет конкурентним, 25 % — вважають що соціальний пакет не є конкурентним і 7 % було важко визначитися з відповіддю (рис. 1).

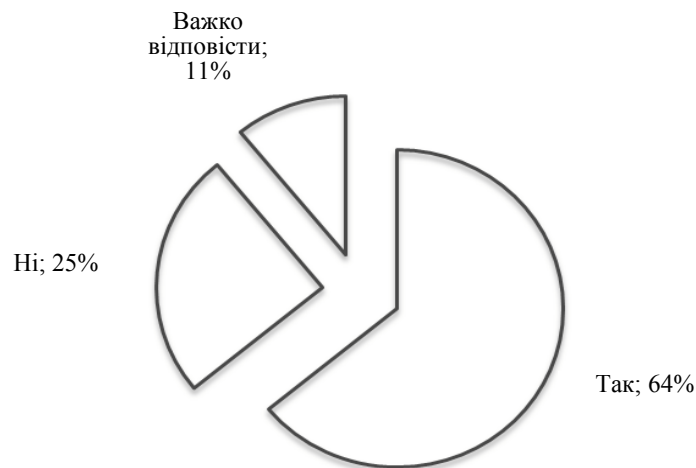


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо конкурентності соціального пакета у ТОВ «Метінвест Холдинг»

На запитання «Чи вважаєте Ви підхід до формування соціального пакета на підприємстві справедливим?» 65 респондентів дали позитивну відповідь, 26 осіб — негативну і 12 осіб — не змогли визначитись (рис. 2).

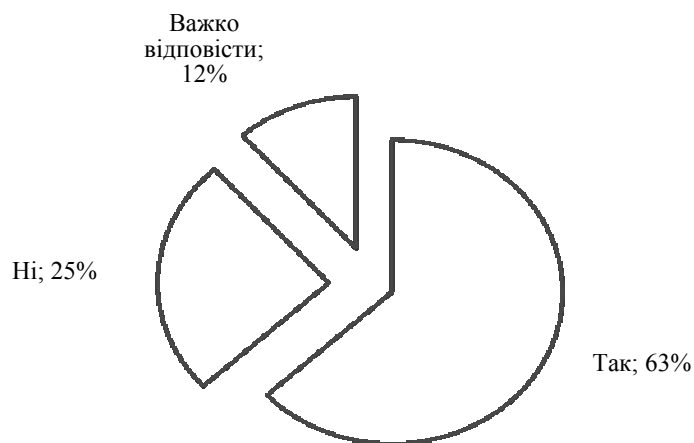


Рис. 2. Розподіл відповідей респондентів щодо справедливості формування соціального пакета у ТОВ «Метінвест Холдинг»

Аналізуючи рівень задоволеності соціальним пакетом на підприємстві загалом, слід звернути увагу на те, що 4 особи задоволені соціальним пакетом на 10 %, 6 осіб — на 20 %, 21 — на 30 %, 7 — на 40 %, 17 — на 50 %, 3 — на 60 %, 13 — на 70 %, 20 — на 80 %, 6 — на 90 % і 5 — на 100 %. Така диференціація відповідей пояснюється тим, що деякі категорії працівників мають більше можливостей для одержання соціальних виплат і благ. На жаль, такі показники не втішні, адже вони свідчать про обмеженість можливостей щодо одержання соціальних виплат і благ для деяких категорій працівників. Спостерігається неефективність і невідповідність соціального пакета потребам та інтересам працівників підприємства.

Результати дослідження поінформованості працівників про різні опції соціального пакета наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**РІВЕНЬ ПОІНФОРМОВАНІСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»
ПРО РІЗНІ ОПЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА**

Опції соціального пакета	Рівень поінформованості		
	Так, знаю	Ні, не знаю	Важко відповісти
Медичне страхування	101	2	0
Оплата мобільного зв'язку	31	64	8
Надання додаткової оплачуваної відпустки	70	30	3
Навчання в корпоративному університеті	20	72	11
Компенсація транспортних витрат	80	19	4
Надання оздоровчо-курортних путівок з частковою оплатою	92	9	2
Надання путівок до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою	95	8	0
Організація заходів для дітей співробітників	65	30	8
Допомога на лікування	68	21	14

Як свідчать дані табл. 1, лише 20 працівників компанії, які брали участь в опитуванні, обізнані з можливостями навчання в корпоративному університеті. Це можна пояснити тим, що про такі можливості знають ті працівники, які безпосередньо проходили навчання, а також лінійні керівники. Майже всі працівники (101 особа) знають про медичне страхування на підприємстві, оскільки ним охоплені всі працівники підприємства.

Нами також було досліджено рівень задоволеності працівників різними опціями соціального пакета (рис. 3).

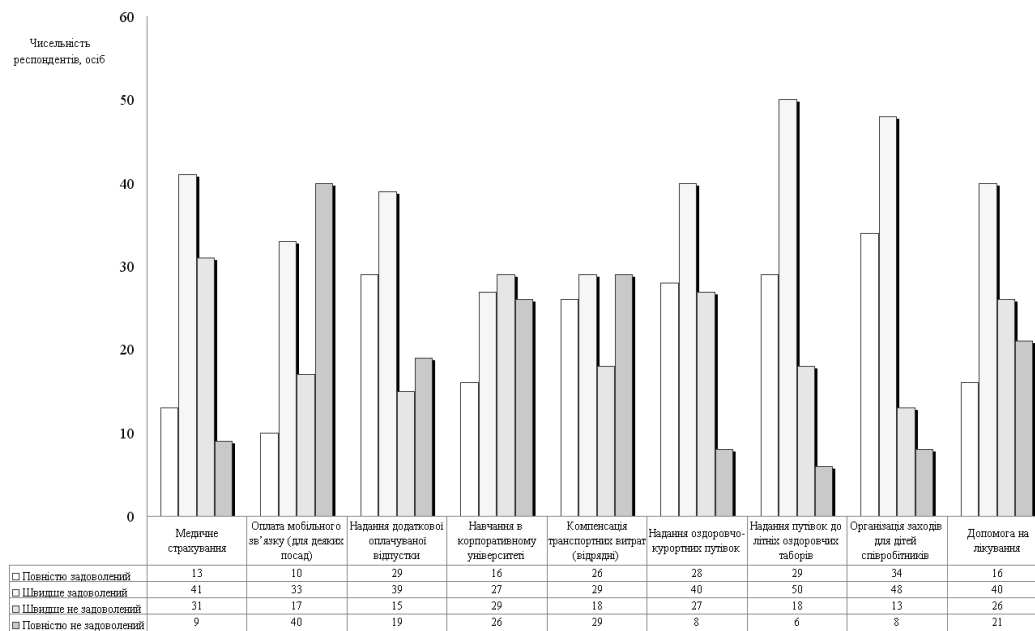


Рис. 3. Результати дослідження рівня задоволеності працівників різними опціями соціального пакета у ТОВ «Метінвест Холдинг»

Як свідчать дані рис. 3, найбільша кількість працівників задоволена наданням путівок до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою для дітей співробітників та організацією заходів для дітей співробітників. Найбільшою мірою незадоволені працівники оплатою мобільного зв'язку.

Актуальним є питання щодо доцільності зміни практики формування соціального пакета — «Чи вважаєте Ви за потрібне внести зміни до соціального пакета на підприємстві?». За результатами анкетування 87 працівників вважають за потрібне змінити практику формування соціального пакета, 9 осіб — не вважають за доцільне щось змінювати і 7 працівникам було важко визначитися з відповіддю. Отже, можна зробити висновок, що більшість працівників хотіли б внести зміни до наявного соціального пакета та прагнуть до покращення практики його надання.

Оскільки значна частина працівників вважають за необхідне внести зміни до наявного соціального пакета, важливо визначити виплати, винагороди та блага,

які співробітники хотіли б одержувати. Результати анкетування засвідчили, що 54 особи бажають одержувати пенсійне страхування, 66 — повну оплату путівок на оздоровлення, 16 — оплату спортивних занять, 30 — оплату навчання, 34 — оплату проїзду «дім-робота», «робота-дім».

Результати опитування свідчать про те, що робота на підприємстві є важкою й негативно впливає на здоров'я, тому працівники хотіли б отримувати блага, які сприяли б зміцненню їхнього здоров'я, та відчувати себе соціально захищеними.

Можна спостерігати вікові відмінності у пріоритетах працівників. Так, більшість працівників віком від 26 до 42 років обрали оплату навчання, а працівники віком від 42 до 69 років — пенсійне страхування.

На запитання «Чи хотіли б Ви самостійно обирати соціальні виплати та блага із запропонованих підприємством?» 73 осіб відповіли «так», 15 — «ні» й 15 особам було складно відповісти. Отже, індивідуальний підхід до формування соціального пакета, який дає змогу працівникам обирати ті опції, які для них є значущими, є привабливим для працівників.

На запитання «Чи вважаєте Ви диференціацію наборів соціального пакета для різних категорій працівників підприємства справедливою?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: 24 особи відповіли «так», 47 — «ні» й 37 особам було важко дати відповідь на запитання. У зв'язку з цим, вважаємо, що керівництву підприємства слід звернути увагу на те, що диференціація соціального пакета може призвести до зниження мотивації працівників та збільшення плинності персоналу.

Висновки. За результатами дослідження, можна зробити висновок, що формування соціального пакета у ТОВ «Метінвест Холдинг» має певні недоліки, а отже, є недостатньо ефективним, не сприяє поліпшенню результатів праці, посиленню мотивації працівників та їхньої лояльності до підприємства. Враховуючи результати дослідження, керівництву підприємства слід внести зміни до структури та порядку формування соціального пакета. При цьому обов'язково потрібно врахувати потреби, інтереси та очікування працівників.

Дальші дослідження мають бути спрямовані на конкретизацію вимог до формування соціального пакета, виходячи із фінансово-економічної ситуації, корпоративної культури підприємства, структури персоналу, розроблення рекомендацій щодо узгодження інтересів роботодавців і працівників щодо структури соціального пакета, розміру та порядку виплат окремих виплат і винагород.

Література

1. *Бабынина Л.С.* Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : автореф. дис. на соискание учен. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / Л.С. Бабынина. — М., 2012. — 55 с.
2. *Беляев А.Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009. — 272 с.
3. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 204 с.
4. *Колот А.М.* Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.

5. Мельник С. Удосконалення системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / С. Мельник, В. Матросов, Д. Чумаков. // Довідник кадровика. — 2011. — № 4. — С. 76—82.
6. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6—12.
7. Цимбалюк С. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль / Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — К. : КНЕУ, 2011. — № 1. — С. 39—47.
8. Armstrong M. Strategic reward: making it happen / M. Armstrong, D. Brown. — London : Kogan Page, 2006. — 266 p.
9. Hamel M.C. Compensation guide / M.C. Hamel. // A Manual on Compensation Practice and Theory. — 2008. — № 3. — 71 p.
10. Henderson R.I. Compensation management in a knowledge-based world / R.I. Henderson; 10th edition. — Prentice Hall, 2005. — 576 p.
11. Milkovich G.T. Compensation / G.T. Milkovich, J.M. Newman; 10th edition. — Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2010. — 712 p.

References

1. Babynina, L.S. (2012), “Compensatory model of payment for labour: theory, methodology and corporate experience”, Sc.D. Thesis, Economics and management of the national economy (labor economics), Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.
2. Beljaev, A.N. (2009), *Sovremennyye formy i sistemy oplaty truda* [Modern forms and systems of payment for labour], Delo i Servis, Moscow, Russia.
3. Vetluzskih, E. (2008), *Strategicheskaya karta, sistemnyy podhod i KPI: Instrumenty dlya rukovoditeley* [Strategic plan, system concept and KPI: Tools for managers], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
4. Kolot, A.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2014), *Motyvatsiynny menedzhment* [Motivational Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Mel'nyk, S., Matrosov, V. and Chumakov, D. (2011), “Improvement of the giving of social packages by employers as a component of social safety net for the employees”, *Dovidnyk kadrovyka*, no. 4, pp. 76—82.
6. Novak, I. (2008), “Social package as a mechanism of improving of salary”, *Ukrayina: aspekty pratsi*, no.2, pp. 6-12.
7. Tsymbaliuk, S.O. (2011), “Social package: essence, nature and motivational role”, *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, no. 1, pp. 39-47
8. Armstrong, M., and Brown, D. (2006), *Strategic reward: making it happen*. Kogan Page Publ, London, GB.
9. Hamel, M.C. (2008), “Compensation guide”, A manual on compensation practice and theory, no. 3.
10. Henderson, R.I. (2005), *Compensation management in a knowledge-based world*, 10th ed., Prentice Hall Upper Saddle River, USA.
11. Milkovich, G.T., and Newman, J.M. (2010), *Compensation*, 10th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 25.06.17 р.