

ПОЄДНАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПІДХОДІВ ДО СТРУКТУРИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА ПІДПРИЄМСТВА

М.М. Петрушенко, канд. екон. наук, ст. викладач;

Ю.Т. Алібекова, студентка,

Сумський державний університет, м. Суми

У статті запропоновано підхід, за яким враховуються індивідуальні інтереси співробітників та комплекс чинників, що впливають на формування соціального пакета з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Ключові слова: ринок праці, структуризація соціального пакета, комплексний та індивідуальний підходи,

В статтє предложен подход, согласно которому учитываются индивидуальные интересы сотрудников и комплекс факторов, который влияет на формирование социального пакета с целью обеспечения эффективной деятельности предприятия.

Ключевые слова: рынок труда, структуризация социального пакета, комплексный и индивидуальный подходы.

ВСТУП

На даний час склалася досить неоднозначна ситуація на ринку праці. Хоча маємо значне вивільнення трудових ресурсів у різних галузях, але найбільш кваліфіковані кадри залишаються закріпленими за своїми місцями роботи, і кожне підприємство намагається в першу чергу зберегти саме кваліфікованих, дисциплінованих та ініціативних працівників та звільняє на ринок праці зайвих. Таке закріплення можливе лише за умови застосування мотиваційних методів: кар'єрний ріст, підвищення заробітна плата, наявність соціальних послуг. Все це свідчить про необхідність розроблення соціального пакета, який містив би комплекс елементів, таких, як недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я від нещасного випадку, добровільне медичне страхування працівників та ін.

На сьогоднішній день для всіх організацій майже на однаковому рівні доступні такі ресурси, як сировина, технології, фінанси, натомість кадровий потенціал являє собою особливий, можна навіть сказати унікальний ресурс, що здатний підвищити конкурентоспроможність організації, оскільки його зусилля є практично необмеженими. Однак з метою збереження та залучення досвідчених, розумних, кваліфікованих, ініціативних та навіть геніальних працівників необхідно вдосконалювати системи компенсації витрачених працівниками зусиль із здійснення місії організації, що є досить актуальним питанням; ефективним інструментом з його вирішення є соцпакет.

Дослідження в галузі формування та використання соціального пакета на підприємствах знайшли своє відображення в працях таких вітчизняних учених, як: Анищенко А.В, Прийма Л, Черпак А.Є., Стахів О.М., Король С., Павленко О.О., Древаль О.Ю та ін.

Зрозуміло, що один єдиний соціальний пакет для різних категорій співробітників не може розглядатись як потужний мотиваційний фактор. Соціальний пакет включає певний перелік пільг, які для співробітників певного підприємства є привабливими, для іншого вони можуть виявитися недоречними або ж мало вагомими. У зв'язку з цим, необхідно звертати особливу увагу на специфіку праці підприємства та особисті уподобання працівників з урахуванням їх зауважень та пропозицій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЗАВДАННЯ

Одним із завдань підприємства, яке прагне максимізувати прибуток, є задоволення потреб персоналу. Відповідно до законодавства додаткові трудові та соціальні пільги працівникам підприємство надає у вигляді «соціального пакета».

Останніми роками в умовах підвищеного середнього рівня заробітної плати, жорсткої конкуренції на ринку праці підприємства почали приділяти значну увагу питанням формування соціального пакета для своїх співробітників [3]. Проте, формуючи перелік пільг, що будуть запропоновані в соціальному пакеті, необхідно звернути увагу на чинники, що мають неабиякий вплив на очікуваний результат від впровадження соціального пакета. На його формування можуть впливати: економічна та політична ситуація, законодавство, ринок праці, податковий режим, специфіка роботи підприємства, екологічні фактори тощо. У зв'язку з цим різні типи підприємств, працівники яких працюють на різних засадах, повинні отримувати соціальні пакети, зміст яких буде цілком і повною мірою відповідати їх бажанням та вимогам. Тому необхідно обґрунтувати вплив комплексу різноманітних факторів на формування соціального пакета. Особливу увагу необхідно приділити такому фактору, як особисті уподобання співробітників, в подальшому відобразивши їх у складі соціального пакета; запропонувати методи формування та необхідність розподілу соціального пакета за групами на підприємствах, що суттєво відрізняються специфікою своєї роботи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Оскільки значний час працівники перебувають у трудових відносинах на конкретних підприємствах, установах, організаціях – велике значення має їх соціальний стан, державний захист прав та соціальних гарантій, встановлених чинним законодавством України.

Словосполучення «соціальний пакет» сприймається роботодавцями по-різному. Деякі фірми вважають, що для надання працівникам пакета соціальних послуг достатньо виконувати вимоги законодавства про працю, а саме: оплачувати своїм співробітникам лікарняні та відпустки. Інші керівники розуміють, що соціальний пакет - це свого роду «приманка» для потрібних підприємству спеціалістів, спосіб утримати їх. Впровадження на підприємстві соціального пакета є свідченням того, що суб'єкт господарювання працює на перспективу.

Перш ніж запровадити соціальний пакет послуг та компенсацій для своїх працівників, керівництво підприємства повинно оцінити економічну ефективність можливих варіантів, тобто які «затрати-вигоди» спричиняє забезпечення тих чи інших благ. Зрозуміло, що про вигоди від таких заходів можна говорити лише у перспективі.

До складу соціального пакета включають як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надання яких здійснюється роботодавцем з власної ініціативи.

Соціальний пакет виконує три основні функції: гарантійну, мотиваційну, компенсаторну.

Реалізація цих функцій повинна забезпечувати досягнення основної мети – збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потребами 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 [3].

На етапах визначення передумов впровадження соціального пакета необхідно провести оцінку кадрового потенціалу з метою виявлення наявних та потенційних його якостей, провести анкетування та

опитування, що є необхідним для виявлення їх бажань та ставлення до намірів роботодавця впровадити соціальний пакет на підприємстві. Результати опитування можуть дати нові ідеї – і це буде саме те, що необхідне співробітникам саме цієї компанії, допоможе здійснити вибір методу формування соціального пакета, серед яких найбільш поширеними є такі:

- метод диференціації, згідно з яким кількість і характер пільг встановлюються залежно від заслуг робітника: чим вища його посада та стаж роботи, тим більшою кількістю різноманітних пільг він користується;

- метод ранжування, у співвідношенні з яким пільги, що входять до соціального пакета, ранжуються, тобто розділяються 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;

- 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, інший - додатковому медичному, третій – додатковому недержавному пенсійному забезпеченню [2];

- 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 на заробітну суму балів можна обрати складові соціального пакета.

Оскільки у випадку надання одного соціального пакета для всіх категорій співробітників даний підхід з витрат без сумнівів є більш складним. Проте на шляху розподілу соціальних пакетів на групи йдуть найчастіше іноземні великі компанії. В такому випадку всім без винятку співробітникам пропонується базовий соціальний пакет, що включає гарантії, передбачені законодавством, та мінімальний набір, наприклад, обіди та медичне страхування. Однак для окремих співробітників існує система „надбудови” до базового соціального пакета, яка може включати забезпечення автомобілем, житлом та ін. Такий розподіл підкреслює статус робітників і є більш ефективним для мотивації основних співробітників [5].

Щодо розмірів надання соціальних пільг, то деякі вітчизняні фахівці з управління персоналом вважають, що пільги соціального пакета не повинні перевищувати 10-15% від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – бути більшими 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 немонетарної частини. У ряді випадків забезпечення соціального пакета становить більше як 15% усіх витрат компанії на персонал.

Виходячи з наявної статистики, у США соціальний пакет становить 40-50% базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг соціального пакета в країнах Заходу до 50%, що припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковим для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм – медичного страхування і пенсійного. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшилися удвічі та становлять до 15% витрат на персонал. Експерти відзначають, що в Росії частка страхування навіть вища – до

75%, оскільки саме з нього більшість підприємств починають запроваджувати соціальні пакети.

Одним із головних питань для роботодавців при розробленні соціального пакета є: визначитись чи пропонувати один і той самий соціальний пакет усім співробітникам чи виділяти групи. Пропонуючи загальний соціальний пакет для співробітників, з одного боку, персонал не відчуває середньої та нижчої ланки, не відчуває себе пригніченим, з іншого боку, відсутня мотивація.

На наш погляд, при розробленні соціального пакета все ж необхідно враховувати індивідуальні потреби співробітників, їх особистий внесок, передбачити різноманітні можливості. Суттєвою особливістю визначення складових соціального пакета є урахування таких факторів, як: склад працівників та вид їхньої діяльності. Наприклад, те, що може бути цікавим молодим батькам, не завжди буде пріоритетним для студента або співробітника старшого віку. Також навряд чи будуть дійсно бонусом безкоштовні обіди для співробітників, більша частина яких весь час перебувають поза офісом.

З метою виявлення з числа основних пільг, що пропонуються, найбільш пріоритетних було проведено опитування співробітників на таких підприємствах, як ВАТ "Сумихімпром" та ДП "Інком". Результати подано в таблиці 1.

Таблиця 1 - Виявлення пріоритетних пільг, що входять до складу соціального пакета робітників

Пільги	ВАТ „Сумихімпром”	ДП „Інком”
1. Винагорода за підсумками за рік	4,5	4,4
2. Винагорода працівнику за вислугу років	4,42	4,2
3. Матеріальна допомога	4,25	3,99
4. Одноразові премії працівникам та пенсіонерам до свят	4,19	4,11
5. Оплата путівок для оздоровлення та відпочинку	4,56	4,6
6. Оплата навчання працівника на курсах підвищення кваліфікації	4,06	4,2
7. Медичне страхування	4,48	4,6
8. Оплата вільного від роботи часу	4,23	4,31
9. Повна або часткова оплата харчування працівників впродовж дня	4,25	3
10. Часткова оплата вартості придбання власного житла	3,95	3,2
11. Компенсація службових розмов за мобільним телефоном	4,29	4,7
12. Страхування життя або втрати працездатності	4,26	4,5
13. Надання службового житла в оренду на безкоштовній основі	4,19	4,2
14. Надання кредитів на пільгових умовах	4,19	4,12
15. Заохочення колективу до праці	4,25	4,31
16. Надання додаткових оплачуваних відсотків	4,10	4,18
17. Оплата транспортних витрат з роботи і на роботу	4,06	4,78

Аналогічно за такою самою схемою можна проводити анкетування, опитування співробітників, включаючи до переліку всі можливі пільги, які підприємство в змозі надати, також опитування можна проводити, класифікувавши співробітників за групами (наприклад, за віком, за стажем, посадою). Результати опитування дають загальну картину ставлення робітників до соціального пакета, та його складу.

Підприємства, на яких було проведено анкетування, мають різну специфіку роботи, кількість робітників цих підприємств суттєво

відрізняються, тому отримані результати мають деякі розбіжності. (табл. 1). Оскільки перелік пільг був обмежений основними, розбіжності в отриманих даних існують, але на перший погляд несуттєві, проте їх наявність свідчить про те, що при пропозиції роботодавцями більш розширеного списку та орієнтованого на різноманітні групи співробітників результати були б зовсім інакшими.

На підприємстві ВАТ "Сумихімпром" працює більш ніж 5000 осіб, які задіяні в процесі виробництва, більшість з них працює в тяжких умовах під впливом екологічно несприятливих чинників, тому працівники даної організації обирають в першу чергу такі пільги, як: оплата путівок для оздоровлення та відпочинку, винагорода за вислугу років, медичне страхування, винагорода за підсумками за рік.

Працівники підприємства ДП „Інком” надають перевагу таким пільгам: оплата транспортних, компенсація службових розмов за мобільним телефоном, медичне страхування, оплата путівок для оздоровлення та відпочинку. Надання переваг саме цим пільгам пояснюється тим, що підприємство хоча й має невелику кількість персоналу (до 500 осіб), основна їх маса працює за гнучким графіком, проводячи достатню кількість часу у відрядженнях, тому їм, як правило, не потрібні такі пільги, як безкоштовне харчування впродовж дня на підприємстві, у зв'язку з мобільним графіком роботи, для них більш пріоритетним є безкоштовний зв'язок, транспорт та ін.

Для виявлення зв'язку між отриманими результатами на підприємствах ми використали розрахунки коефіцієнтів кореляції і отримали такі результати: при визначенні зв'язку між вищепереліченими пільгами виявилось, що тісного зв'язку не існує, оскільки коефіцієнт кореляції дорівнює 0,289. Отриманий коефіцієнт віддалений від значення 1. З метою виявлення тих груп пільг, де існує тісний зв'язок і навпаки, ми їх розділили на три групи. Було визначено, що перша група, до якої увійшли такі пільги, як: винагорода за підсумками за рік, винагорода працівнику за вислугу років, матеріальна допомога, одноразові премії працівникам та пенсіонерам до свят, оплата путівок для оздоровлення та відпочинку мають найбільш тісний зв'язок. Коефіцієнт кореляції цієї групи дорівнює 0,903645. Графічно взаємозв'язок цих груп зображено на рисунку 1.

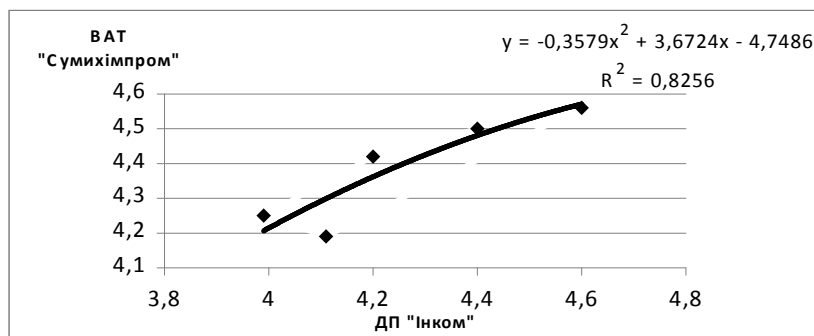


Рисунок 1 – Взаємозв'язок між пільгами підприємств

Найменший зв'язок отримала третя група, до якої увійшли пільги за списком з 11-го по 17-й, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,0096.

Згідно з вищевикладеним підприємствам необхідно створювати соціальні пакети залежно від їх цілей, специфіки роботи та інших чинників. Звичайно, що перелік соціальних пільг передбачається на рівні держави, на рівні підприємства в трудовому договорі, колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації. Проте

серед існуючих підходів стосовно розроблення соціального пакета існують соціальні пакети, в основі яких лежить надання роботодавцем соціальних пільг понад вимоги законодавства.

З метою максимального задоволення потреб співробітників необхідно проводити анкетування із внесенням пропозицій співробітників, формуючи такий соціальний пакет, до складу якого входили б не лише зазначені вище пільги, але й ті, які сформулюють самі для себе робітники.

Дослідження проводилося так: в анкеті працівникам було запропоновано певний перелік пільг, серед яких обирали ті, які є найбільш наближеними для них. Проте, на наш погляд, на першому етапі необхідно провести дослідження у сфері освіченості робітників щодо поняття та змісту соціального пакета. Тобто розробити анкетування таким чином, щоб воно будувалося на індивідуальних міркуваннях та пропозиціях працівників. До такого анкетування могли б увійти такі запитання, як: „Що Ви розумієте під соціальним пакетом?“, „Які складові він має містити?“, „Якими б Ви хотіли користуватись пільгами?“, „Чи надає Вам організація соціальний пакет?“, „На скільки його складові задовольняють Ваші потреби?“

Дане анкетування буде більш складним за обробкою, проте буде максимально відображати справжнє ставлення до соціального пакета.

Нами була розроблена наступна схема, за якою можна виявити загальне ставлення до соціального пакета та виявити індивідуальні потреби працівників, що працюють на різних підприємствах.



Рисунок 2 – Схема виявлення та аналізу індивідуального відношення співробітників до соціального пакета

Таким чином, ми маємо не лише загальне ставлення наявних та потенційних працівників, а й диференційовані результати за сферами

діяльності. Завдяки такій специфіці анкетування ми матимемо величезну кількість пропозицій. За вищезапропонованою схемою можна виявляти загальну картину ставлення до соціального пакета в тій чи іншій галузі, визначати релевантні складові соціального пакета та виявляти, на скільки працівники задоволені пільгами, якими їх забезпечує організація, де дана система мотивації та координації праці вже існує.

За допомогою соціального дослідження ставиться мета залучити працівників взяти активну участь у процесі розроблення такого соціального пакета, який би максимально подходив колективу.

Соціальний пакет робітника однієї організації може суттєво відрізнятися своїм наповненням від соціального пакета іншої організації і, навпаки, майже не відрізнятися. Проте, з метою формування певного ставлення співробітника до соціального пакета та правильного його розуміння залежно від сфери впровадження необхідно відповідним чином надавати пакету назву та класифікувати його.

Можна запропонувати основні соціальні пакети та деякі пільги, що є найбільш мотивуючими на сьогоднішній день.

На підприємствах виробничого типу можуть бути впроваджені такі соціальні пакети: "керівник", „спеціаліст", „службовець", „робітник", „молодіжний"[3]. При впровадженні соціального пакета на підприємствах такого типу необхідно звернути особливу увагу на кваліфікаційні рівні працівників, тяжкість виконуваної роботи, умови праці.

Для мотивації персоналу на довгий термін у деяких компаніях надають перевагу використанню програми (stock options). Ця програма передбачає отримання акцій компанії (відкладений період становить три роки). Впродовж цього строку співробітники двічі на рік отримують дивіденди. Якщо ж людина залишає компанію раніше, ніж через три роки, вона втрачає право на акції.

Для інших типів організації можна вводити такі соціальні пакети, як елітний, соціальний пакет провідного менеджера, соціальний пакет топ – менеджера, соціальний пакет менеджера (така група соціальних пакетів найбільш притаманна організаціям, що займаються збутом). Елітний соціальний пакет являє собою пакет, що включає максимальний набір усіх пільг (для працівників, що займають високі посади, інвалідів, багатодітним жінкам).

У наш час, коли все більше людей звертається до дауншифтингу, внесення індивідуального графіка роботи чи роботи вдома в соціальний пакет є також доцільним питанням. Такий соціальний пакет є вигідним і компанії, оскільки відбувається економія коштів на утримання робочого місця, скорочуються витрати робочого часу за рахунок відсутності запізнь, зменшиться плінність кадрів. Даний індивідуальний соціальний пакет може бути впроваджений тільки в тих організаціях, де він буде доцільний згідно із специфікою роботи підприємства та наявністю бажання працівника працювати поза організацією.

Для організацій, що залучають або мають наміри залучення працівників з інших країн, повинні розробити відповідний для цієї категорії працівників соціальний пакет. Наприклад в ТНК-ВР іноземні співробітники отримують так званий „експатський" соціальний пакет. Він передбачає оплату житла, автомобіль з особистим водієм, розширену медичну страховку з міжнародним покриттям, оплату навчання дітей у середній школі та проїзду до рідної країни у відпустку, а також оплату перевезення багажу тощо.

З метою виявлення та порівняння очікуваних результатів співробітників з наявними нами пропонується проводити після реалізації впровадження соціального пакета на підприємстві періодичних опитувань з терміном у 2-3 роки. Результати таких опитувань будуть надавати картину виявлення розбіжності: пільги, які працівник отримує, і пільги,

які він бажав би отримати. Такі дослідження виявлять не лише міру задоволення людини, але й зміни у часі щодо надання переваг тим чи іншим пільгам.

ВИСНОВКИ

Таким чином, для того, щоб впровадити соціальний пакет, та чи інша організація повинна проаналізувати та оцінити свої можливості порівняно з пріоритетними бажаннями саме своїх співробітників. Адже тільки за умови повного задоволення потреб персоналу від запропонованих шляхів покращання добробуту можна говорити про високоякісну систему управління на підприємстві. Наявність соціального пакета в компаніях надає їй додаткового позитивного іміджу на ринку, його наявність свідчить про більш стабільне функціонування компанії. Тому впровадження соціального пакета на підприємствах є важливою складовою мотивації та стимулювання робітників.

Поширення практики використання роботодавцями соціального пакета в Україні сприятиме формуванню сучасного, конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили.

Наявність соціального пакета є одним із найважливіших факторів при виборі місця роботи, при утриманні співробітника на робочому місці, за необхідності стимулювати його до більш ефективної праці та кар'єрного росту. Проте, на жаль, ринок не є насиченим пропозиціями типу „компенсація всього”. Ситуація склалася таким чином, що при двох рівноцінних умовах про працю потенційний робітник обере компанію, яка пропонує найбільш привабливий соціальний пакет. Тож роботодавцям є про що поміркувати, оскільки пропонуючи своїм робітникам соціальний пакет, сформований не враховуючи індивідуальних інтересів, підприємці ризикують не тільки забезпечити кваліфікованими кадрами своїх конкурентів, а й даремно витратити фінансові ресурси й власні зусилля. Звичайно, що „начинка” соціального пакета кожної організації вимагає індивідуального підходу, проте необхідно пам'ятати й про загальні вимоги та правила щодо розроблення, впровадження та функціонування в майбутньому соціального пакета.

Наявність соціального пакета, сформованого на основі комплексного та індивідуального підходів, має бути потужним стимулом для працівника як на виробництві, так і в особистому житті.

SUMMARY

COMBINATION OF COMPLEX AND INDIVIDUAL APPROACHES TO STRUCTURING BENEFITS OF A COMPANY

*M.M. Petrushenko, Yu.T. Alibekova,
Sumy State University, Sumy*

This article proposes an approach in which individual interests of the staff and factors which influence the formation of the social package are taken into account to ensure the effective operation of the enterprise.

Key words: labor market, structuring social package, integrated and individual approaches.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Древаль О.Ю. Учет экономически неблагоприятных условий труда при формировании социального пакета / О.Ю. Древаль // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2008.–№ 2. – С. 102-105.
2. Древаль О.Ю. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві / О.Ю. Древаль, О.О. Павленко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. - 2008. – № 2. – С. 74-81.
3. Лукьяничин В.А. Тенденции развития мотивации в мире и в Украине / В.А. Лукьяничин, П.В. Таров, Н.Н. Петрушенко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2002. – № 7 (40). – С. 139-144.

4. Прийма Л. Соціальний пакет: складові, облік, оподаткування / Л. Прийма // Дебет – Кредит. – 2006. – № 44. – С. 23- 27.
5. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. – К.:МАУП, 2000. – 112 с.
6. Стахів О.М. Формування мотиваційного персоналу вітчизняних підприємств у рамках реалізації Європейської моделі якості / О.М. Стахів // Економіка та держава. – 2006. – № 4. – С. 89-91.
7. Черпак А.Є. Особливості компенсаційних програм для менеджменту корпорацій / А.Є. Черпак // Ринок цінних паперів України. – 2007 – № 5-6. – С. 15-18.

Надійшла до редакції 2 червня 2010 р.