

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-46>

УДК 334.027

**Бикова А.Л., Воронова В.С.**  
Університет митної справи та фінансів

## СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

**Анотація.** У статті обґрунтовано сутність поняття «соціальний пакет» як інструмент мотивації трудової діяльності. Розглянуто еволюцію формування соціального пакету. Досліджено його складові. Охарактеризовано структуру соціального пакету. Проаналізовано ефективність надання соціальних послуг та благ на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** соціальний пакет, соціальні блага, соціальні послуги, соціальні гарантії, мотивація трудової діяльності, соціальне забезпечення працівників.

**Bykova Adel, Voronova Viktoriia**  
University of Customs and Finance

## SOCIAL PACKAGE AS AN INSTRUMENT FOR MOTIVATION OF EMPLOYEES

**Summary.** The article substantiates the essence of the concept of "social package" as a mechanism for motivating work activities. The evolution of the formation of a social package is considered. Investigated its components. The structure of the social package is characterized. The efficiency of provision of social services and benefits at modern enterprises is analyzed.

**Keywords:** social package, social benefits, social services, social guarantees, motivation of labour activity, public welfare of workings.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки соціальний пакет для найманого працівника з набору пільг і певних привілеїв перетворився в діючий інструмент мотивації персоналу. А для потенційного кандидата на вакантну посаду – в одну з базових вимог до роботодавця. Сьогодні для ефективних підприємств соціальний пакет є одним з критеріїв успішності та стабільності, а також показником високого рівня корпоративної культури.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженнями проблеми формування та застосування соціального пакету в організаціях присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: О. Аллін, Є. Вінокурова, А. Колот, І. Маслов, А. Левченко, Ю. Талишева, Н. Горобець, Ю. Єршова, О. Древаль, І. Новак, С. Цимбалюк, М. Петрушенко, В. Орлова, Р. Фрімен, Є. Чернова, Е. Лібанова, М. Скрипнікова та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогодні існує багато думок науковців з означеної проблеми, разом з тим не визначено єдиного поняття соціального пакету, а також, відсутня єдність з поміж вчених і практиків щодо структури та переліку складових, котрі формують соціальний пакет.

**Мета статті.** Головною метою роботи є узагальнення сутності соціального пакету як інструменту мотивації трудової діяльності та дослідження структури і наповненості соціального пакету сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В останній час поняття соціального пакету все більш активно використовується у регулюванні соціально-трудових відносин на національному ринку праці. В сучасній економіці ще велика кількість організацій, підприємств та установ розглядають соціальний пакет лише як вимушену статтю витрат, яка є необхідною в умовах боротьби за кваліфіковані кадри на ринку праці. Але нині,

система соціальних пільг і гарантій, що надаються роботодавцем понад установлені чинним законодавством дозволяє вирішити ряд існуючих проблем, що пов'язані із залученням і утриманням кваліфікованих фахівців. У цих умовах як ніколи актуальним стає соціальний пакет, що формується відповідно до потреб працівників та цілей роботодавців, з урахуванням принципів конкурентоспроможності на ринку праці.

Зрозуміло, що здобувачі на посаду віддають перевагу більш високій заробітній платі ніж соціальному пакету. Розмір заробітної плати – є одним з головних питань на співбесідах щодо працевлаштування. У сучасному світі пріоритети кардинально не змінилися, але зацікавленість складовими соціального пакета на підприємстві зростає. Тим більше, що кожна організація прагне запропонувати різноманітні пільги, бонуси та компенсації, що відповідно, є досить конкуруючим фактором.

Раніше з 10 осіб на співбесіді лише двоє задавали питання щодо соціального пакету та його складових. Зараз же, кожен другий претендент на вакантну посаду цікавиться його існуванням, величиною та складовими [8].

Поняття системи соціальних пільг та гарантій виникло в 1970-х роках у великих американських корпораціях. Саме тоді з'явилась необхідність залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також сформувалися нові вимоги щодо соціальної відповідальності бізнесу. Виділяють чотири етапи формування соціального пакету, які приходили на зміну один одному (табл. 1).

Беззаперечно, у наш час соціальний пакет є необхідною частиною системи управління персоналом. Завдяки соціальному пакету фірма є більш конкурентоспроможною на ринку праці, адже саме він допомагає підвищити рівень лояльності персоналу, залучати нових співробітників та утримати вже існуючих фахівців.

Дотепер існують різні погляди науковців щодо визначення терміну «соціальний пакет».

Етапи формування соціального пакету

Період	Характеристика
1970-і роки	Набула широкої популярності та використовується і нині так звана «система кафетерію», що виникла в США. Вона представляла собою бальну оцінку кожного з видів матеріальних благ та виходячи з існуючої суми балів співробітник самостійно визначався з необхідним набором.
80-і роки	Запроваджені програми орієнтовані на родини працівників, тобто підтримка здоров'я та розвитку духовних якостей.
1990-і роки	З'явилися програми «зручного місця роботи», які спрямовані на забезпечення максимальної кількості послуг на робочому місці.
Початок 20-го століття	Виникли програми «довічного супроводу», в яких роботодавець виділяє фіксовану суму коштів, яку співробітник використовує залежно від особистих потреб, котрі переважають у певний період життя.

Джерело: розроблено авторами за даними [1, с. 6-8]

Таблиця 2

Підходи до визначення терміну «соціальний пакет» у сучасній економічній літературі

Автор	Визначення терміну «соціальний пакет»
Ю. Єршова	Входить в структуру компенсаційного пакета – матеріальної або нематеріальної винагороди, одержуваної співробітником як компенсації за надання організації свого часу, здоров'я й результатів роботи.
І. Новак	Розглядається як елемент заробітної плати, що належить до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат.
О. Аллин	Під ним у широкому сенсі розуміють надання працівникам певних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад фіксованої заробітної плати.
Н. Локтева	Це ті блага, які роботодавець надає працівнику та які не входять в фонд оплати праці.
Е. Вінокурова	Є системою пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, які надає компанія співробітникам як одну зі складових заробітної плати або бонусів до неї.

Джерело: [2]

Можна визначити основні особливості, що відображають сутність соціального пакета [3]:

1. Складовими соціального пакета є блага.
  2. Блага можуть бути фінансовими, матеріальними та нематеріальними.
  3. Вони не входять до основної заробітної плати.
  4. Соціальний пакет виконує функцію заохочення до трудової діяльності.
  5. Блага, що входять до складу соціального пакета, підвищують рівень життя працівників.
- Отже, доцільним є визначити соціальний пакет як сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику крім основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності.

Надання соціального пакету працівникам регулюється не так жорстко, як питання оплати праці. Це пов'язано з варіативністю складу соціального пакету та добровільним характером його запровадження на підприємствах. Згідно з Законом України «Про оплату праці», матеріальні блага, що входять до соціального пакету, можуть розглядатися як елементи заробітної плати, які відносяться до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат [11].

Запровадження соціального пакету може бути ініційоване трудовим колективом підприємства, в тому числі в межах колективного договору – відповідно до ст. 245 Кодексу законів про працю України, працівникам дозволено вносити пропозиції щодо «поліпшення роботи підприємства, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування», а право встановлювати додаткові, порівняно із законодавством, трудові

та соціально-побутові пільги для співробітників підприємства передбачено у ст. 9 Кодексу законів про працю України [4].

Крім того, нормативне регулювання функціонування соціального пакету на підприємстві регулюється і Господарським кодексом України, відповідно до ст. 69 якого, «підприємство вільне самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові пільги» [5].

Перелік та порядок надання працівникам соціальних благ здійснює керівництво, яке виділяє кошти на потреби на підставі наказу. Запровадження соціального пакету здійснюється через механізм договірної регулювання праці. Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакету, порядок та умови надання їх працівнику можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому, а також у колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації.

Як правило, у соціальному пакеті виділяють чотири складові (рис. 1).

Обов'язковий або базовий соціальний пакет містить заходи, які передбачені трудовим законодавством:

- 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 [6].

До компенсаційного пакету відносять заходи та витрати які роботодавець компенсує найма-

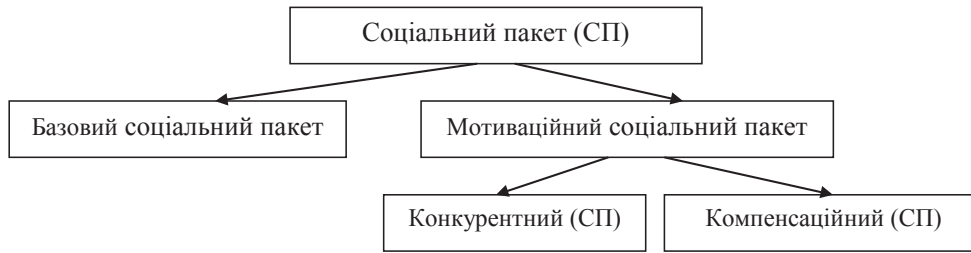


Рис. 1. Структура соціального пакету

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

ному працівнику, тобто, ті які були витрачені ним в процесі виконання трудових обов'язків 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 витрат навчання.

А конкурентний пакет, в свою чергу, містить додаткові послуги які надаються працівникові, за ініціативою роботодавця. Він може включати в себе наявність медичної страховки та премій, безкоштовне харчування, подарунки до урочистих подій, участь роботодавців в системі недержавного пенсійного забезпечення, надання корпоративного авто або службового транспорту, організацію відпочинку працівників та багато іншого.

Відтак соціальний пакет є потужним інструментом впливу як на індивідуальну, так і на організаційну ефективність, а також на тривалість та успішність трудових відносин між найманим працівником та роботодавцем.

Користь від надання найманим працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і благ роботодавця очікує одержати у формі:

- поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення вірогідності залучення компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посилення лояльності та мотивації найманих працівників, підвищення їхньої працездатності та поліпшення здоров'я;

- зменшення плинності персоналу, а тому і додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію й навчання нових працівників і зменшення витрат унаслідок неукомплектованості персоналу;

- зменшення витрат, насамперед часу, на залучення працівників (у разі появи вакансій унаслідок об'єктивних обставин, таких як збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію тощо) за рахунок поліпшення іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця);

Набір соціальних виплат і благ може диференціюватися залежно від категорії персоналу, рівня ієрархії посади, яку обіймає працівник у структурі управління, грейду (кваліфікаційної групи), до якого належить посада (робоче місце), компетентності працівника, його результатів праці тощо [7].

Науковці стверджують, що вартість соціального пакету може складати від третини до половини заробітку співробітників. В Україні ця

цифра не перевищує 10-15% від заробітної плати працівника. Водночас у США соціальний пакет становить 40-50% базової заробітної плати. Аналогічна ситуація склалася і в країнах Західної Європи.

Міжнародний кадровий портал HeadHunter проаналізував ефективність існуючих соціальних пакетів в українських компаніях. Серед опитаних були як роботодавці, так і працівники. Результати дослідження показали, що лише 38% українських респондентів мають на роботі соціальний пакет. В той же час 72% робітників та 78% роботодавців вважають соціальний пакет необхідною складовою компенсації за працю. Зазвичай, соціалпакет включає в себе 3-4 позиції. В трійку найпопулярніших складових, як правило, входять: оплата мобільного зв'язку (72%), оплата транспорту (37%) та навчання (35%). Однак, побажання співробітників щодо вмісту соціального пакету мають дещо інший вигляд, а саме: медичне страхування (67%), страхування життя (пенсійне страхування) (49%) та оплата мобільного зв'язку (48%) [8].

Як бачимо, погляди щодо наповненості соціального пакету відрізняються. Ми розуміємо, що роботодавець не може нескінченно збільшувати заробітну плату, а соціальний пакет можна розширювати та наповнювати новими складовими, тим самим стимулюючи підвищення продуктивності праці і оптимізуючи витрати на управління персоналом [9, с. 60-63]. Однак, необхідно обов'язково враховувати побажання та інтереси співробітників розробляючи зміст соціального пакету, аби він дійсно виконував свої функції.

Розглянемо наповненість соціального пакету на сучасних підприємствах.

1+1 медіа – один з найбільших і найуспішніших медіахолдингів України. Місія групи – створювати сучасний якісний контент, здатний змінювати уявлення про себе та світ. Соціальний пакет в 1+1 медіа це: оплата медичного страхування працівникам, їх рідним, організація в офісі компанії спортивних та масажних куточків, кабінету лікаря, бібліотеки, оплата навчальних курсів, надання знижок на харчування в корпоративному кафе і закладах Києва, на відпочинок в Україні та за кордоном, послуги манікюру, абонементи в спортзал і вивчення англійської мови в офісі [10].

Робота компанії «Нова Пошта» ґрунтується на п'яти принципах: якість – сервіс – персонал – розвиток – ефективність. Впровадження цих постулатів на практиці дозволило організації стати безумовним лідером на ринку експрес-доставки.

Компанія є одним з найбільших роботодавців України і налічує понад 20 тисяч висококваліфікованих спеціалістів. Соціальний пакет для працівників контакт-центру в Полтаві, включає користування спортзалом, дитячою кімнатою з вихователем, на річницю роботи в компанії кожен співробітник отримує медичну страховку. Для працівників в Київського інноваційному терміналу, можливе безкоштовне проживання та харчування. Серед працівників проводиться маса конкурсів та акцій: 100 тисяч за ідею, Міс Нова Пошта, Автоквест, конкурси для дітей [10].

Філіп Морріс Інтернешнл (ФМІ) – це сучасна міжнародна компанія та світовий лідер тютюнового ринку, що вийшла на український ринок у 1994 році. Сьогодні ФМІ має центральний офіс в Києві, 11 філій по всій Україні та сучасну фабрику в Харкові, де виробляється низка міжнародних брендів як для українського, так і для закордонних ринків. Філіп Морріс Україна знаходиться в рейтингу кращих роботодавців світу. Соціальний пакет компанії це: кімнати відпочинку, комп'ютерні класи для співробітників робочих спеціальностей, їдальня, спортзал, футбольне поле, фізіотерапевтичний кабінет.

У головному офісі є лаундж зона, душева кімната і навіть більярд. Крім цього, вже протягом 2 років для всіх офісних співробітників працює ініціатива – work from home, яка дозволяє працівникам 1 раз на тиждень за погодженням з керівником працювати на дому або з іншого місця через віддалений доступ [10].

Запропонований досвід компаній наочно демонструє ефективність наявного соціального пакету, що є дієвим інструментом мотивації персоналу до результативної трудової діяльності та ефективної роботи компанії в цілому.

**Висновки.** Отже, соціальний пакет є потужним мотиваційним інструментом, який безпосередньо впливає на процес виробництва. Соціальний пакет дозволяє задовольнити потреби як співробітника, так і роботодавця, адже вирішує більшість завдань: підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці, підвищує рівень лояльності працівників, забезпечує сприятливий соціально-психологічний клімат, дозволяє залучати нових співробітників та утримати вже існуючих і має прямий вплив на продуктивність праці, а також на індивідуальну та організаційну ефективність.

## Список літератури:

1. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-10.
2. Кравец М.В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации [Электронный ресурс] / М.В. Кравец // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkiy-podhod-k-organizatsii-sotsialnogo-paketa-sotrudnikov-organizatsii>.
3. Зелена М.І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки [Електронний ресурс] / М.І. Зелена // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6. – С. 57-63. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_6_9).
4. Конституція України від 28.06.1996 р. – V-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
5. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України [Електронний ресурс] / К.В. Комарова, Н.В. Ковальчук // Інноваційна економіка. – 2016. – № 5-6. – С. 25-30. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_).
6. Зарічкова М.В. Впровадження соціального пакету в заклади України: визначення та порядок обліку [Електронний ресурс] / М.В. Зарічкова. – Режим доступа: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/>.
7. Цимбалюк С.А. Социальный пакет: природа и место в системе компенсаций [Текст] / С.А. Цимбалюк // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2013. – Вып. 2 (Том 13). – С. 165-166.
8. Соцпакет: предложения и ожидания [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.hh.ua/research/res/bonus/mar09.html>.
9. Тяжелникова Е. Социальный пакет // Секретарь-референт. – 2005. – № 3. – С. 60-63.
10. Не хуже Гугла: какие бонусы предоставляют своим сотрудникам украинские компании [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.work.ua/articles/employer/1730/>.
11. Про оплату праці [Електронний ресурс]: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Із змінами і доповненнями. – Режим доступа: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.