

Зелена М. І.
кандидат економічних наук, доцент

Франович А. В.
студентка

Качка О. М.
студентка

Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ПАКЕТОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні в Україні система формування та надання соціального пакета характеризується відсутністю чітких механізмів та невизначеністю форм, які би були законодавчо закріплені на державному рівні. Простежується тенденція щодо ігнорування значною часткою роботодавців взагалі регулювання індивідуальних соціально-трудова відносин, у тому числі й соціального пакета як явища [1].

Проведені дослідження щодо змістовного наповнення соціального пакета показують, що його структура не залишається постійною. Вона є динамічною і залежить від пріоритетів підприємства та його стратегічних і поточних завдань. Під час кризи головними чинниками, від яких залежить політика роботодавця в галузі соціального пакета, є: по-перше, економічне становище підприємства, яке обумовлює здатність платити; по-друге, стратегія, яка впливає на культуру підприємства та цілі надання соціального пакета; по-третє, функції, що виконує соціальний пакет, які обумовлюють досягнення цілей при запровадженні соціального пакета.

Під час проектування соціального пакета необхідно обрати найбільш доцільний підхід до його формування. Розрізняють низку підходів щодо формування соціального пакета [1]. Перший підхід – установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкуренції, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення. Наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо [2].

Другий підхід – установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню

їхньої мотивації та лояльності. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхньої компетентності, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Третій підхід – установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. За такого підходу, що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів [2].

Четвертий підхід – формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складається кілька пакетів соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той пакет, який максимально б відповідав їхнім потребам та інтересам. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано декілька соціальних пакетів [3].

П'ятий підхід – формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів обрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна допустима сума коштів.

Шостий підхід – монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Доцільно зауважити, що багато працівників може віддати перевагу такому підходу. Разом з тим фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець дійсно піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того витрати на корпоративні програми, наприклад, на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами [1].

На формування та наповнення соціального пакету впливає велика кількість факторів. Одні фактори полегшують процес формування та роблять соціальний пакет змістовним та мотивуючим, інші, навпаки, – зменшують його та роблять не адекватним до сучасних реалій життя. В першу чергу, треба пам'ятати, що наповнення соціального пакету залежить від економічної ситуації в країні: чим вона краща, тим більше пропозицій надає підприємство у соціальному пакеті.

Перш ніж формувати соціальний пакет або вносити зміни до нього,

необхідно визначити мотиваційні потреби працівників та обґрунтувати на основі моніторингу мотивації доцільність запровадження певних заходів та виплат. Пропонується також здійснити прогностичні оцінки щодо ефективності надання соціального пакета. Неефективність соціального пакета може бути зумовлена неправильним добором його компонентів і їх перерозподілом всередині підприємства. Найбільш ефективним з точки зору забезпечення мотивації діяльності працівників вважається формування соціального пакета, що базується на поєднанні декількох підходів. Здебільше такий механізм використовується для певних категорій чи ґрейдів [2].

Отже, на сьогодні у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом. Перша пов'язана зі збільшенням частки витрат на надання соціальних пільг і гарантій у загальному обсязі соціальних витрат компаній та зміною структури соціального пакета, зміщенням акцентів мотиваційних програм для персоналу в бік підвищення цінності немонетарного регулювання, стратифікацією системи соціальних гарантій, що стає більш гнучкою та враховує потреби різних категорій працівників. Друга тенденція полягає у зростанні залучення працівників до формування соціального пакета, поширенні практики дольової участі персоналу в придбанні послуг. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що отримує, а ступінь участі компанії у формуванні соціального пакета часто залежить від рівня його посади та доходу.

Література:

1. Циганенко В. Соціальний пакет: що включити і як запровадити. *Все про бухгалтерський облік*. 2008. № 39. С. 3-5.
2. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки. *Економіка: Реалії часу*. Одеса, 2014. № 6 (16). С. 57-63.
3. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 1 (25). С. 53-61.