

УДК 331.101.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-70-75

ЗЕЛЕНА М. І.

Хмельницький національний університет

## СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ НА ПІДПРИЄМСТВІ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ВПЛИВОВИЙ ВАЖИЛЬ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ

*У статті досліджено основні підходи до визначення поняття «мотивація». Визначено необхідність впровадження інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємствах машинобудування. Розглянуто особливості компенсаційного пакету та його компонентну структуру. Розглянуто поняття «соціальний пакет» та визначенно його відмінності від поняття «компенсаційний пакет». Розглянуто ряд елементів «соціального пакету» та обґрунтовано необхідність застосування принципу «кафетерію» під час формування набору даного пакету. Зроблено висновок про необхідність впровадження сучасних автоматизованих систем в ході процедури формування «соціального пакету».*

*Ключові слова: мотивація, персонал, чинники, компенсаційний пакет, соціальний пакет, принцип кафетерію, інновації.*

ZELENA M.

Khmelnitsky National University

## SOCIAL PACKAGE ON THE MACHINE-BUILDING COMPANY AS AN INFLUENCE ON THE MOTIVATION SYSTEM

*The article investigates the main approaches to the definition of "motivation". The necessity of introduction of innovative tools of motivation of personnel at the enterprises of mechanical engineering is determined. The features of the compensation package and its component structure are considered. The concept of "social package" and the definition of its difference from the concept of "compensation package" are considered. A number of elements of the "social package" are considered and the necessity of using the "cafeteria" principle in forming a set of this package is substantiated. The conclusion is made on the necessity of introducing modern automated systems in the process of forming a "social package".*

*Keywords: motivation, staff, factors, compensation package, social package, cafeteria principle, innovations.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За сучасних умов зростання конкурентоспроможності національної економіки відбувається, перш за все, завдяки розвитку рушійних галузей промисловості. У нашій країні такими є підгалузі машинобудівного комплексу, адже саме розвиток машинобудівної галузі є основою науково-технічного прогресу у всіх галузях народного господарства. Разом з тим, забезпечення розвитку машинобудування є визначальною передумовою формування потенціалу розвитку країни. На сьогодні, зміна економічної структури підприємств передбачає не лише їх ринкову переорієнтацію, а й побудову в сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації. Відношення працівника до праці, його поведінка в процесі виробництва обов'язково певною мірою мотивована. В результаті працівник може працювати активно з підвищеним рівнем продуктивності, однак у будь-якому випадку спостерігається дія певного мотиву. Враховуючи стрімкі зміни у трансформації ринкових відносин з метою досягнення ефективного управління персоналом слід зрозуміти її мотивацію та впроваджувати ефективні інструменти системи мотивації.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності соціального пакету як ключового елементу сучасної системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Фундаментальним підґрунтям сучасних наукових тлумачень щодо мотивації праці персоналу та її складових елементів є ряд праць всесвітньо відомих учених, таких як А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Л. Брентано, М. Вебер, Д. Міллер, Е. Лоулер, Л. Портер, А.Т. Веблен, Д. Врум, Ф. Герцберг, Г. Мак Грегор, К. Маркс, А. Маршал, А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо та інші. Значні досягнення у розробці теоретичної бази аналізу системи мотивації праці були і у вітчизняних учених, зокрема: А. Здравомислова, О. Зінов'єва, В. Автономова, В. Адамчука, Л. Абалкіна, Б. Генкіна, В. Іноземцева. Подальші пошуки новітніх підходів щодо формування системи мотивації праці обґрунтовано у публікаціях таких авторів, як Д. Богині, М. Ведернікова, О. Грішнєвої, В. Данюка, А. Колота, Т. Костишиної, О. Левченка, М. Семикіної, В. Стадник, С. Цимбалюк та ін. [1].

Доцільно відмітити, що складність та багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її суті, природи, структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному (рис. 1). Теоретичні підходи стосовно визначення поняття «мотивація» вченими-економістами трактується неоднозначно. Зокрема, окремі вчені визначають мотивацію як систему, в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах, та цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси. Сутність мотивації як системного компоненту полягає

не лише в спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у визначенні всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств [1, с. 251].

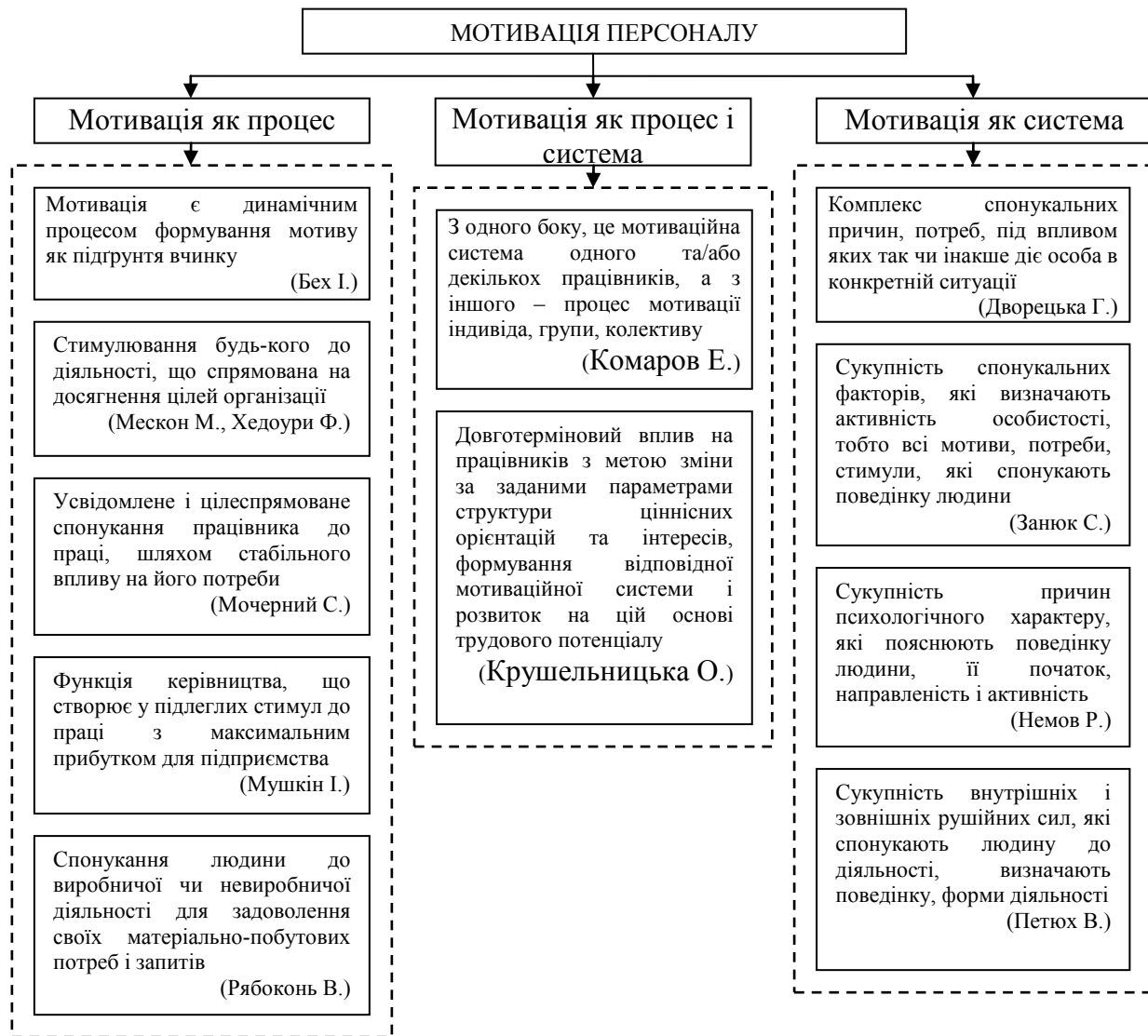


Рис. 1. Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Враховуючи теоретичне підґрунтя поняття система мотивування, повинна, бути простою та зрозумілою для працівника, бути гнучкою та надавати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат його роботи. Разом з тим, розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні та справедливі. Варто зазначити, що такі системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не лише індивідуальної роботи, але і роботи в трудових стосунках з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. За умови, як саме розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи та відповідно, її максимальна віддача. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності, можливості та зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства [2, с. 58].

Доцільно підкреслити, що при побудові систем мотивації праці на підприємстві керівники повинні враховувати не лише взаємозв'язок мотивів працівника, але і їх мінливу природу. Дані зміни сучасного конкурентного ринкового середовища необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати. Разом з тим, на сьогодні на промислових підприємствах практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників відбувається за рахунок широкого кола класичних загальновідомих методів, зокрема: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних та правових. Мотиваційний клімат на підприємствах тісно пов'язаний з задоволеністю роботою, що обумовлено багатьма факторами. Найбільш цінною вважається та робота, де

працівник відчуває власну необхідність, корисність. Даної думки, як правило, дотримуються працівники похилого віку. На противагу, інші види робіт, де краща організація праці, кращий колектив, більш сприятливі умови праці, є більш привабливими для молодих співробітників. Разом з тим, підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня перевагу надають працівники старшого віку, причому з досягненнями певної вікової межі ця закономірність починає знижуватись.

Враховуючи вищезазначене, варто зауважити, що на сьогоднішній день переважна більшість вітчизняних працедавців промислової галузі використовують традиційні, перевірені часом, методи мотивації, зокрема це надбавки до заробітної плати, премії, моральні заохочення тощо. Під впливом сучасних економічних змін, на нашу думку, все частіше необхідно вводити у практику нововведення в методах стимулювання продуктивної діяльності, що є досить ефективним [2]. Адже, правомірно стверджувати, що на сьогодні саме інновації являються запорукою успішного розвитку будь якого підприємства. Зокрема, якщо підприємство постійно модернізує свої товари, ринки, на яких воно працює, воно все одно зрештою може увійти в стадію спаду. Саме тому керівникам, які прагнуть до розвитку час від часу необхідно досліджувати нові методи мотиваційного впливу на персонал. Крім того, інновації мають вирішальне значення для підтримки або підвищення рівня прибутковості [2, с. 59].

Формування «компенсаційного пакету» як інструменту мотивації персоналу, на сьогодні зумовлено рядом факторів, основний з яких є дефіцит на ринку праці висококваліфікованих кадрів. Висококваліфікованого та конкурентноздатного спеціаліста знайти досить важко, проте ще важче – утримати його в умовах жорсткої конкуренції [3, с. 63]. Як результат, окрім належної заробітної плати, потрібно запропонувати йому саме те, що утримає його на підприємстві на тривалий термін. В умовах сучасного підприємництва все більше керівників замислюються про те, як вирішити дану задачу так, щоб і працівники, і працедавці залишилися у вигазі. Разом з тим, досить часто завдання з'ясувати бажання працівника, що примушують його працювати ефективніше та знайти спосіб задовольнити їх може виявитись надскладним. Крім того, при стабільному економічному становищі підприємства, керівництво не може постійно збільшувати заробітну плату, тоді доцільно застосувати «компенсаційний пакет». Адже, мотивація в цілому та використання компенсаційного пакету як його інструменту не може бути довільним без врахування індивідуальних потреб працівника. Приведені обставини роблять вкрай неефективним застосування примітивної форми мотивації персоналу, зокрема матеріальної мотивації чи моральної, або ж інноваційного ноу-хау. Для того, щоб дійсно за прогнозовані терміни досягнути бажаних результатів, необхідно дослідити і впровадити ключові складові елементи компенсаційного пакету – нового «завитка спіралі», нового погляду на мотивацію персоналу за сучасних умов господарювання. Найбільш актуальною та найменш дослідженою на сьогоднішній день є така складова компенсаційного пакета як «соціальний пакет». Подальші дослідження можуть стосуватись визначення складових соціального пакету, адже складно сказати, який соціальний пакет ефективний, а який ні. Кожне підприємство вирішує для себе самостійно та розставляє свої пріоритети. Варто відмітити, що використання роботодавцями соціального пакета сприяє формуванню в Україні сучасного конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури у суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності робочої сили тощо [3, с. 65].

Доцільно відмітити, що соціальний пакет — це винагорода не фінансового характеру за працю, яку здійснює роботодавець понад встановлені законодавством норми. Дана винагорода може надаватися у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій. Структура та зміст соціального пакета підприємства чітко не визначені жодним нормативним актом. Тому це питання вирішується самостійно на кожному підприємстві. Перелік та порядок надання працівникам соціальних благ здійснює керівництво, яке виділяє кошти на такі потреби на підставі наказу, відповідно до законодавства, установчих документів, колективного та трудового договорів. Саме тому, на сьогоднішній день керівники підприємств все активніше запроваджують для працівників соціальні пакети, що з одного боку, є однією з форм винагороди за працю, а з іншого – надають підприємствам додаткові конкурентні переваги в боротьбі за висококваліфікованого працівника [4, с. 77].

Варто зауважити, що завдяки вже існуючому арсеналу знань щодо мотиваційного аспекту та інструментарію діяльності чи бездіяльності людини примноженому як закордонними так і вітчизняними вченими дослідниками, розкриває поняття «соціальний пакет» як винагороди саме не фінансового характеру за працю, яку надає роботодавець понад встановлені законодавством норми. Дана винагорода може надаватися у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій, адже надання «соціального пакета» працівникам регулюється не так жорстко, як питання оплати праці, що пов'язано з варіативністю складу соціального пакета та добровільним характером його запровадження на підприємствах (рис. 2).

Доцільно відмітити, правовий аспект «соціального пакету», а саме його запровадження може бути ініційовано 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 працівників підприємства передбачено у ст. 9 Кодексу законів про працю України. Разом з тим, «соціальний пакет», а саме його функціонування на промисловому підприємстві регулюється і Господарським кодексом

Україні, зокрема ст. 69 відповідно до якої підприємство вільне самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові пільги.

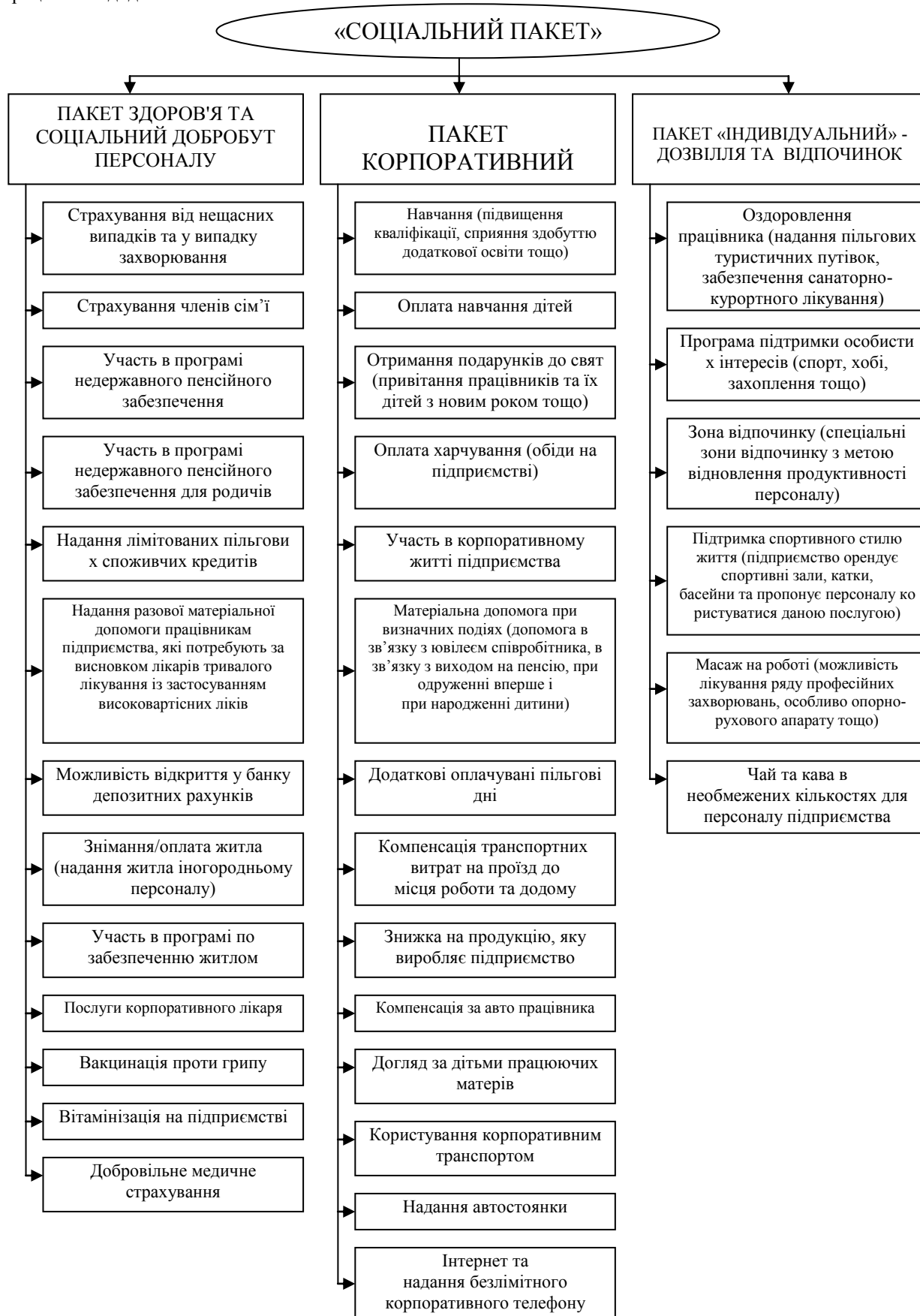


Рис. 2. Основні компонентні складові «соціального пакету»

З розвитком соціально-трудова відносин між працедавцем та найманим працівником сформувалось ряд аспектів щодо «соціального пакета» для кожного працівника, а саме: по-перше, складові соціального пакета обираються співробітником, який має можливість зробити вибір на користь збільшення обсягу найбільш важливих для нього виплат та послуг за рахунок зниження обсягу інших; по-друге, пакет обирається працівником серед декількох запропонованих підприємством різноманітних пакетів виплат та послуг приблизно однакової вартості, але різних за "наповненням"; по-третє, матеріальні блага, що формують соціальний пакет працівника, визначаються ним самостійно в межах отриманих за результатами щорічної атестації кількості балів; по-четверте, соціальний пакет формується окремо для певних категорій працівників того чи іншого підрозділу; по-п'яте, наповнення пакета відбувається відповідно до стандартів законодавства й актів самого підприємства, та містить у собі базові пункти [5, с. 60].

Враховуючи, вище окреслені аспекти формування «соціального пакету» на підприємстві, на нашу думку найбільш прийнятним для персоналу та актуальним для працедавців буде комбінований спосіб, що надасть можливість поєднати в собі декілька елементів із запропонованих підходів. Зокрема, нами пропонується розподіляти на підприємстві декілька видів (наборів) «соціального пакету»: «Пакет-БАЗОВИЙ», що поширюється на всі категорії працівників підприємства, які виконують запланований обсяг роботи не залежно від посади; «Пакет-СТАНДАРТ», що поширюється на працівників підприємства, які виконують запланований обсяг роботи понад норму у відсотковому значенні перевиконання та мають можливість частину елементів «соціального пакету» обрати на свій вибір; «Пакет-БОНУС» та «Пакет-ЕЛІТ» поширюється на працівників підприємства, які виконують запланований обсяг роботи із значним відсотком перевиконання та враховується їх вік, стаж та посада, а також надається можливість обрати на свій вибір більшу частину елементів «соціального пакету». Таким чином, при умові, що працівник щойно влаштувався на роботу, вже має деякі додаткові соціальні блага, однак за умови бездоганного виконання своїх обов'язків та досягнення певних трудових та професійних результатів, йому будуть надані додаткові бонуси. Однак, варто зауважити, що даний підхід до формування «соціального пакету» є досить складним та багатоконпонентним по етапам впровадження в практичне застосування на підприємстві. Також, з'являється необхідність систематичного ранжирування, оцінювання кожного працівника та присвоєння їм відповідних балів. Домінуючим параметром має виступати кількість балів та "бальна" вартість кожного зі складових соціального пакету. Як зазначено вище у підвидах «соціального пакету» основним акцентом у його побудові є надання можливості вільного вибору його компонентних складових. На противагу, згідно із попереднім досвідом формування «соціального пакету» на виробництві пропонували працівникам вже заздалегідь сформований набір структурних компонент пакету, проте як свідчить практика даний метод втрачає свою актуальність. Правомірно стверджувати, що гнучкі «соціальні пакети», які надають працівникам свободу вибору тих або інших благ за їх вибором дедалі більше витісняють інші підходи. У такому випадку, завдяки гнучкому підходу, працівникам надається можливість вносити пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики підприємства в цілому [6, с. 59].

Доцільно зауважити, що запропонований нами підхід як результат вимагає додаткових кадрових ресурсів, зокрема співробітники відділу кадрів або ж окремі спеціально створені відділи із вирішення питань соціального забезпечення. На обраних працівників необхідно делегувати функції щодо виконання консультативної та регулятивної функції відповідно нової системи мотивації та компенсації на підприємстві. Серед переліку обов'язків, варто виокремити такі як: безпосередня робота з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідного комплексу соціальних благ; висвітлення механізму функціонування системи надання соціального пакета та надання працівникам інформації щодо основних засад системи соціального забезпечення тощо. Разом з тим, необхідно відмітити доцільність застосування інформаційних технологій, з метою формування «соціального пакету» для кожного працівника, а також з метою прозорості та зрозумілості процесу надання пільг [7, с. 385].

Отже, впровадження даного методу на сучасних підприємствах машинобудівної галузі має ряд переваг та позитивних наслідків, а саме: по-перше персонал отримує за рахунок підприємства послуги та блага, які є найбільш необхідними та бажаними для них; по-друге, підприємство стимулює працівників до належного виконання поставлених перед ними виробничих завдань та підвищує прагнення досягнути якнайбільшої кількості балів; по-третє, підприємство отримує можливість оптимізувати витрати на соціальні потреби, що і є основною перевагою вищеописаного методу формування «соціального пакету». Додаткових позитивним аспектом впровадження даного підходу є загальне підвищення рівня продуктивності та якості праці працівників, а також встановленню міцних зв'язків між підприємством та його працівниками.

Таким чином, сучасний удосконалений підхід щодо формування «соціального пакету» є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість соціально-трудова відносин між найманим працівником та керівництвом підприємства. Модернізований «соціальний пакет» виправдовує свій потужний мотиваційний вплив, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, а також надає можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на процес виробництва. На нашу думку, «соціальний пакет» виступає у ролі інвестицій у прибуткове майбутнє підприємства в цілому та є добровільним впровадженням з метою підвищення рівня якості життя працівників. В більш масштабному розумінні, розповсюдження практичного застосування «соціального

пакета» на підприємствах машинобудівного комплексу нашої держави позитивно впливатиме на формування сучасного конкурентного ринку праці.

Висновки. Правомірно вважати, що саме інноваційні підходи є ключовою ланкою успішного розвитку будь-якого підприємства, адже, при нестачі уваги щодо модернізації мотивації персоналу, вона може перейти у стадію спаду. Саме тому застосування інновацій має вирішальне значення за допомогою яких можливо залишатись на високому рівні конкурентоспроможності. З метою досягнення максимального стимулюючого ефекту від впровадження «соціального пакету» на підприємстві необхідно відпрацювати індивідуалізований підхід до його планування. Проведене дослідження теорії і практики мотивації персоналу свідчать, що на підприємстві використовують більш класичні елементи мотивації, що являється досить простим і малоефективним, враховуючи стрімке використання на практиці інновацій. Виходячи з усього вище наведеного, на наш погляд, на підприємствах машинобудівної галузі тільки починається впровадження «соціального пакету», що підвищує ефективність мотивації, пристосовуючи його до нашого менталітету та змін економіки.

### Література

1. Ведерніков М. Д. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід / М.Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) – Харків, 2016. – С. 251–254.
2. Гугул О. Я. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства / О. Я. Гугул // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 2. – С. 56–61.
3. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. – К. : Вид-во КІБІТ. – 2011. – Вип. 1. – С. 62–66.
4. 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.
5. Петрушенко М. М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / М.М. Петрушенко, Ю.Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”. – 2010. – № 2. – С. 54–62.
6. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки / М. І. Зелена // Економіка: Реалії часу. – Одеса, 2014. – № 6 (16). – С. 57–63.
7. Турегельдінова А. Ж. Анализ эффективности структуры социального пакета / А. Ж. Турегельдінова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 1 (151). – С. 383–387.

### References

1. Vedernikov M. D., Zelena M. I. Motyvatsiia personalu promyslovoho pidpriemstva: innovatsiinyi pidkhid / M. D. Vedernikov, M. I. Zelena // Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizh. nauk.-pr. konf. (m. Kharkiv - 24-25 bereznia 2016 r.) – Kharkiv, 2016. - S. 251-254
2. Huhul O. Ya. Formuvannia mekhanizmu motyvatsii innovatsiinoi aktyvnosti pratsivnykiv pidpriemstva / O. Ya. Huhul // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. – 2014. – № 2. – S. 56-61
3. Kulyk I. Motyvatsiia pratsi v Ukraini ta za kordonom/ I.Kulyk // Visnyk Kyivskoho Instytutu biznesu i tekhnolohii. - K.: Vyd-vo KIBIT. – 2011. – Vyp. 1. – S.62-66
4. Melnyk, S., Matrosov, V. & Chumakov, D. (2011). Improvement of the giving of social packages by employers as a component of social safety net for the employees. Dovidnyk kadrovkyka (Handbook of HR manager), 4, 76-82
5. Petrushenko M. M. Poiednannia kompleksnoho ta indyvidualnoho pidkhodiv do strukturyzatsii sotsialnoho paketa pidpriemstva / M.M. Petrushenko, Yu.T. Alibekova // Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia “Ekononika”. – 2010. – № 2. – S. 54-62
6. Zelena M. I. Osoblyvosti vprovadzhenia sotsialnoho paketa na pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi za suchasnykh umov transformatsii rynkovoї ekonomiky / M. I. Zelena // Naukovyi zhurnal «Ekononika: Realii chasu». m. Odesa. – 2014. - № 6 (16). – 57-63 s.
7. Tureheldynova A. Zh. Analiz effektivnosti struktury sotsialnoho paketa /A. Zh. Tureheldynova //Aktualni Problemy ekonomiky. – 2014. – № 1 (151). – S. 383-387.

Рецензія/Peer review : 08.08.2018

Надруковано/Printed : 11.09.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.