

# Дослідження природи та практики надання соціальних пакетів найманим працівникам

С. ЦИМБАЛЮК,  
кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

*У статті розглянуто теоретичні та методологічні питання надання найманим працівникам соціального пакета. Досліджено природу категорії «соціальний пакет» та практику надання соціальних пакетів на українських підприємствах. Обґрунтовано діалектику соціальної та економічної природи соціального пакета.*

*В статье рассмотрены теоретические и методологические вопросы предоставления наемным работникам социального пакета. Исследованы природа категории «социальный пакет» и практика предоставления социальных пакетов на украинских предприятиях. Обосновано диалектику социальной и экономической природы социального пакета.*

*Theoretical and methodological questions of giving benefits to employees were expounded in the article. The nature of the «benefits package» category and the experience of giving benefits at Ukrainian enterprises were studied. The dialectics of the social and economic nature of the benefits is substantiated.*

Ключові слова: соціальний пакет, компенсаційний пакет, заробітна плата, соціальні виплати, винагороди, блага.

**П**остановка проблеми. Важливою складовою компенсаційної політики є надання найманим працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і благ. Винагорода за виконану роботу у формі заробітної плати є важливою для залучення та утримання найманих працівників. Разом з тим не достатньо надати робоче місце й запропонувати заробітну плату на рівні середніх значень у відповідній галузі чи регіоні. Усе більше роботодавців і керівників пересвідчуються, що самі розміри заробітної плати не можуть гарантувати бажаний рівень лояльності до організації та мотивацію працівників. Мотиваційний ефект від підвищення винагороди за працю має недовготривалий характер, оскільки працівники швидко звикають до встановленого рівня заробітної плати. На мотивацію працівника впливає безліч чинників, з-поміж яких важливе місце посідають можливості для професійного та особистісного розвитку, ставлення керівників та колег по роботі, надання соціальних виплат, винагород, заохочень і благ, що створює відчуття захисту, турботи та комфорту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі аспекти щодо з'ясування природи соціального пакета, призначення та структури винагород, що його формують, висвітлено у працях іноземних авторів: М. Армстронга, Дж. Мілковича, Е. Лоулера,

Дж. Ньюман, Т. Стівенс, Дж. Тропмена, Р. Хендерсона, М. Хемел, Р. Хенімена та ін. З-поміж російських та українських вчених і практиків, які займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування соціального пакета: І. Алієв, Л. Бабиніна, А. Беляєв, О. Ветлужских, Н. Горелов, В. Матросов, С. Мельник, І. Новак, Д. Чумаков та ін.

Незважаючи на посилення інтересу науковців і практиків до поняття «соціальний пакет», його природа і сутність, мотиваційний потенціал залишаються недостатньо дослідженими. Відсутня загально визнана трактовка вченими і практиками терміну «соціальний пакет». Часто автори не розмежовують поняття «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет». Бракує також досліджень практики надання соціальних виплат, винагород, заохочень і благ на вітчизняних підприємствах.

**Метою роботи** є уточнення природи, сутності соціального пакета, а також оцінка практики надання соціальних виплат, винагород, заохочень і благ на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В практиці іноземних компаній для позначення винагород соціального характеру використовуються поняття «benefits», «fringe benefits», «perquisites», «perqs» («perks»)<sup>1</sup>. Згідно з підходом Бюро статистики праці США до бенефітів належать

<sup>1</sup> Employee benefit // Wikipedia: the free encyclopedia [Electronic resource]. – Available from: [http://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_benefit](http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit). – Date of visit: 23.07.2013.

незарплатні компенсації, що надаються працівникам<sup>2</sup>.

Окремі дослідники теж трактують соціальний пакет як виплати і блага, які надає роботодавець понад заробітну плату<sup>3</sup>.

Треба зазначити, що перелік винагород, які надає роботодавець найманим працівникам, окрім заробітної плати, містить також заохочення, що не мають соціального характеру: премії, бонуси, які виплачуються з прибутку, доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями). У зв'язку з цим розглядати соціальний пакет, як виплати і блага, які надає роботодавець понад заробітну плату, не зовсім правильно. Крім того, згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати<sup>4</sup> до заробітної плати належить частина виплат і винагород соціального характеру: матеріальна допомога, оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків, путівок на лікування та відпочинок, передплата на газети та журнали тощо.

Зустрічається також протилежна точка зору, згідно з якою соціальний пакет є системою пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, які надає компанія співробітникам як одну зі складових заробітної плати або ж бонусів до неї<sup>5</sup>. На наш погляд, розглядати соціальний пакет як складову заробітної плати невірною, оскільки більшість виплат соціального характеру не належать до заробітної плати.

Деякі автори соціальний пакет ототожнюють із компенсаційним<sup>6</sup>. Проте більшість вчених і фахівців розмежовують зазначені поняття, хоча відсутня єдність у їхніх поглядах щодо співвідношення компенсаційного і соціального пакетів. Згідно з підхода-

ми окремих українських дослідників (С. Мельника, В. Матросова, Д. Чумакова, І. Новак та ін.<sup>7</sup>) компенсаційний є складовою соціального пакета. Цей підхід ґрунтується на визначенні компенсаційного пакета у вузькому, традиційному значенні, згідно з яким останній є набором компенсацій, передбачених трудовим законодавством. Така точка зору діаметрально протилежна науковим поглядам більшості вчених і фахівців щодо сутності та структури пакета компенсацій, згідно з якими у структурі останнього виділяється соціальна його складова<sup>8</sup>.

Більшість вітчизняних науковців і практиків для позначення благ, що формують соціальний пакет, вживає термін «пільги».

Тлумачний словник української мови дає такі визначення поняття «пільга»: 1. повне або часткове звільнення від дотримання встановлених законом загальних правил, виконання яких-небудь обов'язків; привілей. Надавати пільги. 2. перев. у сполуч. зі сл. робити, зробити, давати, дати і т. ін. Великодушне, не дуже суворе ставлення до чиеї-небудь провини. *Користуватися пільгами*<sup>9</sup>.

Виходячи з цього, поняття «пільга» не розглядається у значенні винагороди чи заохочення. Крім того, ні в Законі України «Про оплату праці»<sup>10</sup>, ні в Інструкції зі статистики заробітної плати термін «пільга» стосовно жодної складової винагороди, що одержують наймані працівники, не використовуються. З цього можна зробити кілька важливих висновків. Перший – цей термін може застосовуватися щодо винагород (виплат), які не належать до фонду оплати праці. Незважаючи на те, що більшість винагород, що формують соціальний пакет, не належить до заробітної плати, частина винагород згідно з чин-

<sup>2</sup> Glossary of United States Bureau of Labor Statistics [Electronic resource]. – Available from: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm>. – Date of visit: 23.07.2013.

<sup>3</sup> Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – С. 339; Тяжельникова Е. Социальный пакет / Е. Тяжельникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=15098](http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=15098). – Дата посещения: 23.07.2013.

<sup>4</sup> Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. №5.

<sup>5</sup> Винокурова Е. Мотивация персонала: Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний / Е. Винокурова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.top-personnel.com/press\\_h30/rubrica\\_h59/](http://www.top-personnel.com/press_h30/rubrica_h59/) – Дата посещения: 23.07.2013.

<sup>6</sup> Тяжельникова Е. Социальный пакет / Е. Тяжельникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT\\_ID=15098](http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=15098). – Дата посещения: 23.07.2013.

<sup>7</sup> 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; Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – №2. – С. 6–12.

<sup>8</sup> Tropman J.E. The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System / J.E. Tropman. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001. – Р. 30; Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман; пер. с англ. – М.: Вершина, 2005. – С. 25–26; Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. – СПб.: Питер, 2004. – С. 83–85; 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. – Москва, 2012. – С. 36; Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации: монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. – М.: Академия Естествознания, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/111>. – Дата посещения: 23.07.2013.

<sup>9</sup> Великий тлумачний словник української мови / упоряд. Т. В. Ковальова. – Харків: Фоліо, 2005. – С. 480.

<sup>10</sup> Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року №108/95.

<sup>11</sup> Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. №5.

ним законодавством є заробітною платою. Другий висновок – термін «пільги» не може застосовуватися щодо соціального пакета, який надається найманим працівникам.

Ми вважаємо, що термін «пільги» доречно застосувати щодо соціально вразливих категорій населення (пенсіонерів, людей з обмеженими можливостями, постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи та ін.), а не всіх найманих працівників. Хоча для окремих з них, насамперед тих, які потребують додаткового соціального захисту (неповнолітніх, вагітних жінок, людей з обмеженими фізичними можливостями та ін.), цей термін теж може застосовуватися.

Немає також єдиного погляду серед вчених і практиків щодо структури та переліку виплат, які формують соціальний пакет. Одні автори вважають, що соціальний пакет складається лише з винагород добровільного (необов'язкового) характеру<sup>12</sup>. Інші автори відзначають, що до соціального пакета належать винагороди добровільного характеру та виплати і блага, передбачені законодавством<sup>13</sup>.

З-поміж основних складових соціального пакета окремі вчені та чимало практиків виокремлюють такі пункти, як виплата повним обсягом належної працівникові заробітної плати, офіційна заробітна плата, надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, угодою тощо. Такі складові соціального пакета й зосередження уваги саме на них могло з'явитися лише в умовах низького рівня розвитку соціально-трудових відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу, в країні, де порушення трудового законодавства вважається нормою, а додержання його основних положень – конкурентною перевагою.

На наш погляд, акцентувати увагу на тому, що до соціального пакета належать виплати обов'язкового та добровільного характеру чи лише добровільного, не варто. Питання щодо включення до соціального пакета норм і гарантій, передбачених законодавством, взагалі не має обговорюватися, а тим паче розглядатися як конкурентна перевага. Передбачені законодавством виплати (приміром, оплата відпустки або грошова компенсація у разі її невикористання, оплата днів тимчасової непрацездатності тощо) роботодавця має здійснювати обов'язково. З огляду на те, що кожен роботодавець має здійснювати такі виплати й надавати блага, то вони не можуть розглядатися як конкурентна перевага.

У процесі дослідження природи соціального пакета треба взяти до уваги такі положення.

По-перше, соціальний пакет є однією з основних характеристик привабливості підприємства на ринку праці. Виплати та винагороди, що формують соціальний пакет, мають створювати конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

По-друге, соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета.

По-третє, соціальний пакет формують винагороди (виплати, заохочення, блага, гарантії тощо), що мають переважно соціальний характер, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета.

По-четверте, за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть різнитися:

- компенсувати додаткові витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків і функцій (оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо);
- сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я і працездатності працівників (медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення, оплата путівок на лікування, абонементів у групи здоров'я тощо);
- заохочувати до професійного зростання (оплата навчання, передплата на газети та журнали) та ін.

По-п'яте, відсутній тісний (однозначний) зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, та кількістю і якістю праці<sup>14</sup>. Фактично наймані працівники одержують соціальний пакет лише за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями його корпоративної культури.

Надання працівникам соціальних виплат і заохочень дає змогу роботодавцю досягати таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- залучити і закріпити компетентних працівників;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- зміцнити лояльність працівників до підприємства, знизити плинність;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;

<sup>12</sup> Алиев И. М. Политика доходов и заработной платы : учебник / И. М. Алиев, Н. А. Горелов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – С. 257; Организация и регулирование оплаты труда: учеб. пос. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. М. Е. Сорокиной. – М. : Вузовский учебник, 2009. – С. 172.

<sup>13</sup> Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – №2. – С. 7.

<sup>14</sup> Разом з тим набір соціальних виплат і благ може диференціюватися залежно від категорії персоналу, рівня ієрархії посади, яку обіймає працівник, в структурі управління, грейду (кваліфікаційної групи), до якого належить посада (робоче місце), компетентності працівника та його результатів праці тощо

- поліпшити соціально-психологічний клімат;
- зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

Незважаючи на соціальний характер виплат, винагород, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, не можна заперечувати також економічну природу таких винагород. На нашу думку, економічна природа виплат, винагород, заохочень і благ, які формують соціальний пакет, полягає в тому, що вони потребують від роботодавця певних фінансових витрат. Причому ці витрати не можна повністю ототожнювати з благодійністю чи добровільним внеском, оскільки роботодавці, надаючи найманим працівникам соціальний пакет, очікують одержати певну вигоду (зиск, користь) від таких витрат. Зиск від надання найманим працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і благ роботодавцю очікує одержати у формі:

- поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення ймовірності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посилення їхньої лояльності та мотивації, підвищення працездатності та поліпшення здоров'я;
- зменшення плинності персоналу, а відтак і додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію і навчання нових працівників та зменшення витрат унаслідок неуккомплектованості персоналу;
- зменшення витрат, насамперед часу, на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин, як-от: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію тощо) за рахунок поліпшення іміджу компанії на ринку праці;
- зменшення непередбачуваних фінансових витрат у разі виникнення нещасних випадків на виробництві (у випадку запровадження страхування від нещасних випадків) тощо.

Надаючи найманим працівникам соціальний пакет, роботодавці очікують, що вигода, яку вони несуть у зв'язку з наданням такого пакета. Отже, можна стверджувати про діалектику соціальної і економічної природи виплат, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, незважаючи на домінування, на перший погляд, соціальної природи таких винагород.

Під час дослідження практики формування соціальних пакетів на вітчизняних підприєм-

ствах<sup>15</sup> 63% респондентів зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, працівникам надається соціальний пакет. Серед тих осіб, які вказали, що в компаніях, у яких вони працюють, надається соціальний пакет, 11% від усієї кількості респондентів відмітили, що такий пакет одержують лише окремі категорії працівників, зазвичай керівники. З цього можна зробити висновок, що значна частина найманих працівників не одержують соціального пакета.

Відсутність у структурі компенсаційних пакетів фактично половини висококваліфікованих і компетентних найманих працівників соціальних виплат, винагород і благ не сприяє встановленню партнерських взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками, не створює у працівників відчуття захищеності й комфорту, негативно характеризує компенсаційну політику підприємств, не сприяє посиленню мотивації персоналу, не дає змоги залучити і закріпити на підприємстві компетентних працівників.

У процесі дослідження визначено поширеність підходів до формування соціального пакета:

- установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії (51%);
- установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам (33%);
- грошова компенсація витрат соціального характеру (7%);
- установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (6%);
- інші підходи (3%).

За результатами проведеного нами опитування, найчастіше компанії включають в соціальні пакети такі опції:

- оплату мобільного зв'язку (73% респондентів з-поміж тих, які зазначили, що в компаніях, де вони працюють, найманим працівникам надаються соціальні пакети);
- медичне страхування (72%);
- компенсацію транспортних витрат або надання проїзних квитків (40%);
- надання додаткової оплачуваної відпустки (36%);
- надання безкоштовних обідів, оплату харчування (35%); оплату навчання (31%)<sup>16</sup>;
- надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору (29%).

<sup>15</sup> Дослідження практики надання соціальних пакетів проводилося автором з використанням методу опитування упродовж 2011–2013 рр. Генеральна сукупність – наймані працівники, які за посадами належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту й навчаються в системі післядипломної освіти, зокрема здобувають другу вищу освіту у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації м. Києва. Кількість респондентів, залучених до опитування – 191 особа

<sup>16</sup> Досить високий відсоток респондентів відзначили оплату навчання, що не є характерним для вітчизняних підприємств. Це зумовлено тим, що в опитуванні брали участь слухачі, які навчаються у вищих навчальних закладах III і IV рівнів акредитації для отримання другої вищої освіти за відповідним напрямом підготовки

Менше поширення у вітчизняній практиці одержали такі заохочення і блага, як надання пільгових кредитів та позик (23%), оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення (22%), оплата спортивних занять, зокрема басейну (22%), страхування життя (21%), страхування від нещасних випадків (18%) та пенсійне страхування (12%).

Статистичний аналіз кількості опцій показав, що середнє значення кількості опцій у складі соціального пакета – 4,38. Медіанне значення дорівнює 4. Згідно з розрахованою модою найпоширенішою є практика надання соціальних пакетів, які містять 5 опцій. Розрахований коефіцієнт варіації дорівнює 46,3%. Наведені статистичні характеристики свідчать, що за кількістю опцій соціальні пакети, які надаються найманім працівникам на різних підприємствах, є неоднорідними.

Під час дослідження нами також було вивчено думку респондентів щодо доцільності внесення змін у наявну практику формування соціальних пакетів та заінтересованості у відповідних соціальних виплатах, винагородах і благах. Більшість респондентів (155 осіб, що складає 81% усієї кількості) зазначили, що керівництво має вносити зміни в практику формування соціальних пакетів на підприємстві: запроваджувати на тих підприємствах, де він не застосовується, й коригувати набір чи змінювати підхід до формування на тих підприємствах, де такий пакет надається. Лише 20 респондентів (10%) зазначили, що практика формування соціальних пакетів на підприємстві не потребує змін. Решта респондентів не визначилися зі своєю думкою.

З-поміж тих, хто зазначив, що потрібно вносити зміни до практики формування соціальних пакетів на підприємстві, переважна більшість (96%) вважає, що соціальні пакети потрібно надавати усім категоріям персоналу.

Найприйнятніші підходи до формування соціальних пакетів, які мають застосовуватися на підприємстві, згідно з результатами опитування:

- установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії (37% від загальної кількості респондентів, які зазначили, що потрібно вносити зміни до практики формування соціальних пакетів);

- установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам (19%);

- формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу» (19%);

- установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (18%);

- грошова компенсація витрат соціального характеру (8%);

- формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію» (4%)<sup>17</sup>.

Треба зазначити, що обрані респондентами підходи до формування соціальних пакетів дещо відрізняються від підходів, які використовуються на практиці, хоча провідні позиції і на практиці, і на думку респондентів посідає установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури компанії. Респонденти висловили меншу заінтересованість у використанні такого підходу, як установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам порівняно з його поширеністю на практиці. Більшим виявився рівень заінтересованості респондентів у таких підходах, як формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу» та відповідно до грейдів, порівняно із частотою застосування цих підходів на практиці.

Під час дослідження заінтересованості респондентів у відповідних соціальних виплатах, винагородах і благах ми врахували результати опитування тих 20 респондентів, які зазначили, що практика формування соціальних пакетів на підприємстві не потребує змін. Той набір опцій соціального пакета, що використовується на підприємстві, ми зафіксували як такий, в якому заінтересований респондент. У результаті кількості респондентів, думка яких була врахована нами для визначення переліку найзатребуваніших соціальних виплат, заохочень і благ з боку керівників і професіоналів, склала 175 осіб<sup>18</sup>.

За результатами опитування наймані працівники найбільше заінтересовані в таких опціях соціального пакета:

- медичному страхуванні (84%);

- оплаті навчання (68%);

- оплаті спортивних занять, зокрема басейну (60%);

- оплаті мобільного зв'язку (59%);

- наданні пільгових кредитів та позик (50%);

- наданні безкоштовних обідів, оплаті харчування (43%);

- наданні вихідної допомоги у разі припинення трудового договору (38%).

Меншу заінтересованість респонденти виявили до таких соціальних виплат, заохочень і благ, як оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення (37%), компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків (35%), пенсійне страхування (34%), надання додаткової оплачуваної відпустки

<sup>17</sup> Сумарний відсоток респондентів, які обрали той чи той підхід, перевищує 100%, оскільки окремі респонденти одночасно обрали кілька підходів.

<sup>18</sup> 16 респондентам складно було відповісти на запитання щодо доцільності внесення змін у практику формування соціальних пакетів і відповідно з набором останніх.

(33%), страхування життя (31%) та страхування від нещасних випадків (27%).

Щодо обраних респондентами соціальних виплат, винагород і благ, в одержанні яких вони найбільшим чином заінтересовані, то більшість з них [медичне страхування, оплата навчання, оплата спортивних занять, зокрема басейну, надання безкоштовних обідів, оплаті харчування] спрямована на збереження та розвиток їхнього людського капіталу. Потрапляння такої опції, як «оплата мобільного зв'язку», до найзатребуваніших пояснюється тим, що засоби комунікації є сьогодні одними з основних засобів праці керівників і професіоналів. Популярність опції «надання пільгових кредитів та позик» пояснюється низьким рівнем задоволення розміром заробітної плати найманих працівників.

Ураховуючи те, що до вибіркової сукупності потрапили респонденти не передпенсійного віку, заінтересованість їх у такій опції, як «надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору», може вказувати на невисокий рівень лояльності керівників і професіоналів до компанії, в якій вони працюють, й потенційну загрозу звільнення.

За результатами статистичного аналізу кількості опцій, в одержанні яких заінтересовані респонденти, можемо зробити такі висновки. У середньому кількість опцій, в одержанні яких заінтересовані респонденти, склала 6. Медіанне значення кількості опцій теж дорівнює 6. Згідно з розрахованою модою найпоширенішим є обрання набору соціальних виплат, заохочень і благ теж з 6 опцій. Отже, оптимальна кількість опцій соціального пакета, яка задовольнятиме потреби керівників і професіоналів в одержанні відповідних виплат, винагород і благ, складає 6, що в середньому на 2 опції більше, ніж містять соціальні пакети, які надаються найманим працівникам. Розрахований коефіцієнт варіації складає 46,8%, що вказує на те, що за кількістю опцій соціальні пакети, які бажають одержувати наймані працівники, є неоднорідними.

З огляду на неоднорідність соціальних пакетів за кількістю соціальних виплат, заохочень і благ, в одержанні яких заінтересовані наймані працівники, можна зробити висновок, що не можна розробити єдині для усіх підприємств рекомендації щодо удосконалення практики формування соціальних пакетів, насамперед щодо набору соціальних виплат, винагород і благ. Лише на підставі вивчення потреб найманих працівників у відповідних опціях потрібно формувати набір соціальних виплат, винагород і благ.

Порівняння поширеності надання та заінтересованості респондентів в одержанні соціальних виплат, винагород і благ засвідчило, що ідеальний соціальний пакет, якому віддають перевагу більшість найманих працівників, що взяли участь в опитуванні, відрізняється від реальних пакетів, які пропонують роботодавці найманим працівникам. Щодо більшості соціальних виплат, заохочень і благ, то бажання їх одержувати здебільшого перевищує поширеність надання найманим працівникам на практиці<sup>19</sup>. Найбільші розбіжності у заінтересованості респондентів в одержанні певних опцій та поширеності їх надання виявлено щодо таких соціальних виплат, винагород і благ: оплата спортивних занять, зокрема басейну; оплата навчання; надання пільгових кредитів та позик та пенсійне страхування.

У процесі дослідження нами виявлено окремі опції, поширеність включення яких до соціальних пакетів перевищує заінтересованість в них найманих працівників. Насамперед, це стосується оплати мобільного зв'язку, компенсації транспортних витрат або надання проїзних квитків та надання додаткової оплачуваної відпустки. У зв'язку з цим варто відстежити окремо по кожному респонденту відсоток опцій, в одержанні яких заінтересовані працівники, від усієї кількості опцій соціального пакета, що надає роботодавець.

Як ми зазначали, 20 респондентів (10%) зазначили, що практика формування соціальних пакетів на підприємстві не потребує змін. Це означає, що ці наймані працівники на 100% заінтересовані в одержанні соціальних виплат, винагород і благ, які їм пропонують роботодавці. Крім того, 26 респондентів, які зазначили, що в компанії потрібно вносити певні зміни в практику формування соціальних пакетів, залишилися заінтересованими в тому наборі, який пропонує роботодавець<sup>20</sup>.

34 особи (що складає 28% від респондентів, які зазначили, що в компанії, у якій вони працюють, надається соціальний пакет) не виявилися заінтересованими в жодній опції соціального пакета, який пропонують їм роботодавці. За результатами статистичного аналізу даних щодо заінтересованості респондентів у соціальних виплатах, винагородах і благах, які пропонують роботодавці, у середньому відсоток опцій, в одержанні яких заінтересовані респонденти, від усієї кількості опцій соціального пакета, що надає роботодавець, складає 58%.

Важливо також проаналізувати зміну потреб найманих працівників у соціальних виплатах, винагоро-

<sup>19</sup> Це, насамперед, пов'язано з тим, що у процесі дослідження ми не обмежували респондентів кількістю опцій, в одержанні яких вони заінтересовані і які вони мали вибрати із запропонованого переліку.

<sup>20</sup> Такі респонденти або доповнили наявний в компанії набір новими опціями, які вони хотіли б додатково одержувати, або вважають за доцільне змінити підхід до формування соціального пакета.

дах і благах залежно від окремих чинників: віку найманого працівника та зміни статусу (підвищення у посаді). Пріоритетність соціальних виплат, винагород і благ респондентів різних вікових груп за результатами опитування наведено у табл. 1.

За даними табл. 1 можемо зробити висновок про те, що провідні позиції опції соціального пакета (медичне страхування, оплата навчання, спортивних занять і мобільного зв'язку) залишаються незмінними у представників різних вікових груп. Щодо решти соціальних виплат, винагород і благ, то простежується вплив віку на заінтересованість найманих працівників в окремих з них. Насамперед з віком зростає пріоритетність такої опції, як пенсійне страхування.

Суттєво змінюється також заінтересованість найманих працівників у пільгових кредитах і позиках. Для респондентів до 26 років ця опція неактуальна. Заінтересованість у ній підвищується у респондентів від 26 до 30 років. Це період, коли молоді люди починають самостійне життя й декотрі з них одружуються, планують придбати житло. Для респондентів віком від 31 до 36 років надання пільгових кредитів і позик за значущістю посідає 2 місце,

оскільки ще більше актуалізуються потреби в придбанні житла й додаються такі, як виховування та навчання дітей.

Варто також взяти до уваги зниження з віком значущості такої опції, як «надання безкоштовних обідів, оплата харчування». На перший погляд актуальність безкоштовних обідів й оплати харчування з віком має зростати. Разом з тим у процесі дослідження нами виявлено зворотну тенденцію. Це пояснюється тим, що у соціологічному дослідженні брали участь компетентні, висококваліфіковані працівники, що обіймають посади керівників і професіоналів, які мають певний статус і, очевидно, що у більшості з них з віком статус зростає. Відповідно такі працівники критичніше ставляться до якості харчування, тому й менше заінтересовані в наданні безкоштовних обідів, у якості яких вони можуть сумніватися.

Простежується також зниження з віком значущості такої опції, як «компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків», що може бути результатом того, що представники старших вікових груп мають особисті авто, а відтак і потреба в такій опції відпадає.

Таблиця 1

**Пріоритетність соціальних виплат, винагород і благ респондентів різних вікових груп**

Опції соціального пакета	Вікові групи							
	до 26 років		від 26 до 30 років		від 31 до 36 років		понад 36 років	
	кількість респондентів, які вибрали, осіб	ранг	кількість респондентів, які вибрали, осіб	ранг	кількість респондентів, які вибрали, осіб	ранг	кількість респондентів, які вибрали, осіб	ранг
Медичне страхування	36	<b>1</b>	48	<b>1</b>	38	<b>1</b>	25	<b>1</b>
Пенсійне страхування	14	<b>11,5</b>	14,0	<b>12</b>	20	<b>6</b>	12	<b>6</b>
Страхування життя	14	<b>11,5</b>	17,0	<b>10</b>	16	<b>8</b>	7	<b>12</b>
Страхування від нещасних випадків	12	<b>13</b>	17	<b>10</b>	11	<b>13</b>	7	<b>12</b>
Надання безкоштовних обідів, оплата харчування	24	<b>5</b>	31	<b>5</b>	12	<b>11,5</b>	8	<b>9,5</b>
Оплата навчання	32	<b>2</b>	39	<b>2</b>	26	<b>3,5</b>	22	<b>2</b>
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	23	<b>6</b>	13	<b>13</b>	19	<b>7</b>	9	<b>8</b>
Компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків	19	<b>8,5</b>	24	<b>7</b>	12	<b>11,5</b>	7	<b>12</b>
Оплата мобільного зв'язку	26	<b>3,5</b>	35,0	<b>4</b>	26	<b>3,5</b>	16	<b>4</b>
Оплата спортивних занять, зокрема басейну	26	<b>3,5</b>	37,0	<b>3</b>	24	<b>5</b>	18	<b>3</b>
Надання пільгових кредитів та позик	18	<b>10</b>	30	<b>6</b>	27	<b>2</b>	13	<b>5</b>
Надання додаткової оплачуваної відпустки	19	<b>8,5</b>	17	<b>10</b>	14	<b>10</b>	8	<b>9,5</b>
Надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору	20	<b>7</b>	21	<b>8</b>	15	<b>9</b>	10	<b>7</b>

Таблиця 2

**Пріоритетність соціальних виплат, винагород і благ керівників і професіоналів**

Опції соціального пакета	Категорії			
	керівники		професіонали	
	кількість респондентів, які вибрали, осіб	ранг	кількість респондентів, які вибрали, осіб	ранг
Медичне страхування	49	1	52	1
Пенсійне страхування	23	6,5	20	11
Страхування життя	19	10,5	18	12
Страхування від нещасних випадків	17	12,5	14	13
Надання безкоштовних обідів, оплата харчування	17	12,5	35	5
Оплата навчання	37	2	49	2
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	22	8	25	8
Компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків	20	9	26	7
Оплата мобільного зв'язку	30	4,5	39	4
Оплата спортивних занять, зокрема басейну	30	4,5	40	3
Надання пільгових кредитів та позик	31	3	30	6
Надання додаткової оплачуваної відпустки	19	10,5	22	10
Надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору	23	6,5	23	9

Отже, аналіз показав, що пріоритетність соціальних виплат, винагород і благ респондентів різних вікових груп суттєво диференціюється, що потрібно врахувати під час формування соціальних пакетів на підприємстві.

Пріоритетність соціальних виплат, винагород і благ керівників і професіоналів за результатами опитування наведено у табл. 2.

Щодо пріоритетних соціальних виплат, винагород і благ (медичного страхування, оплати навчання, мобільного зв'язку та спортивних занять), то практично вони посідають однакові місця і у керівників, і у професіоналів. Найбільші відмінності щодо пріоритетності у керівників і професіоналів має така опція соціального пакета, як надання безкоштовних обідів, оплата харчування», що можна пояснити, як і у випадку зміни заінтересованості в ній представників старших вікових груп, збільшенням вимог керівників до якості харчування.

Значні відмінності має пріоритетність пенсійного страхування у представників різних категорій: керівники більшою мірою заінтересовані в цій опції, аніж професіонали, що пояснюється тим, що посади керівників обіймають, зазвичай, представники старших вікових груп порівняно з посадами професіоналів, а, як ми вже з'ясували, з віком пріоритетність цієї опції зростає. Керівники також більшою мірою заінтересовані в одержанні пільгових кредитів та позик порівняно з професіоналами, що теж пояснюється віковими особливостями цих категорій персоналу.

Особливу увагу потрібно зосередити на більшу пріоритетність для керівників такої опції, як

«надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору», порівняно з професіоналами. Досить висока заінтересованість у цій опції керівників може вказувати на невисокий рівень лояльності саме керівників до компанії, в якій вони працюють, й потенційну загрозу їхнього звільнення.

**Висновки.** Частина вітчизняних роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Разом з тим під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів багатьох найманих працівників взагалі відсутня соціальна складова, що негативно впливає на взаємовідносини між найманими працівниками та роботодавцями, лояльність та мотивацію працівників. У зв'язку з цим важливим напрямом трансформації компенсаційної політики є збільшення кількості опцій в соціальних пакетах та удосконалення практики їх формування з урахуванням різних чинників, насамперед потреб та інтересів найманих працівників.

Наступні дослідження мають бути спрямовані на конкретизацію вимог до проектування соціального пакета, виходячи із сучасних соціально-економічних умов, розроблення рекомендацій щодо узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців стосовно структури соціального пакета, розміру та порядку виплати (надання) окремих його складових.