

УДК 331.34:504.75

## МЕТОДИКА РОЗРОБКИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Крупський О.П., к.психол.н., доцент,**

**Щипанова О.В., ст. викладач,**

**Стасюк Ю.М., ст. викладач**

Дніпропетровський національний університет ім. Олеса Гончара

*В статті описана розроблена авторами методика складання соціальних пакетів для працівників підприємств з урахуванням їх цінностей, гендерних, вікових та соціальних відмінностей.*

**Ключевые слова:** мотивація, соціальний пакет, умовна цінність співробітника, стаж, ранг.

*A methodology of the social package formation for employees of the enterprises with regard to their values, gender, age and social differences is worked out by the authors and described in the article.*

**Key words:** motivation, social package, conditional employee value, length of service, rank.

**Постановка проблеми.** В сучасних складних економічних умовах, керівний склад українських підприємств зацікавлений в підвищенні мотивації працівників і зростанні ефективності їх праці. Наведемо кілька визначень, що найбільш повно на наш погляд характеризують поняття "мотивація" [1, 2, 3].

Мотивація:

– це створення таких умов, що регулюють трудові відносини, в рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях досягнення свого оптимуму в задоволенні потреб,

– це процес сполучення цілей компанії і цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох, процес спонукування себе й інших до діяльності для досягнення спільних цілей,

– це створення умов ототожнення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно і необхідно одному, стає так само необхідно і вигідно іншому.

Створення системи оплати і стимулювання праці для будь-якої організації – дуже специфічний і складний процес, що вимагає професійного підходу, знань і досвіду розробки і застосування методів винагороди персоналу. Все вищевикладене і визначає актуальність поставленої проблеми.

**Мета роботи** полягає в розробці методики створення ефективних соціальних пакетів для співробітників сучасних українських підприємств з урахуванням цінності працівників, їх гендерних і вікових особливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з найважливіших завдань побудови системи оплати і стимулювання праці є розробка соціального пакету компанії. Соціальний пакет – це конкурентна перевага, що вигідно відрізняє компанію на ринку (за умов приблизно однакових інших позицій: заробітна плата, умови праці, імідж тощо); те, що дає переваги у виборі високопрофесійними працівниками місця своєї праці.

У соціальному пакеті можна умовно виділити: соціальні виплати; соціальні пільги; корпоративні свята, інші винагороди.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дозволили скласти наступний перелік можливих соціальних виплат (Блок А):

А-1) Виплати працівникам у зв'язку з особистими урочистостями або святами; А-2) Оплачуваний вільний від роботи час у зв'язку з весіллям, смертю родича, хворобою дитини або її народженням; А-3) Матеріальні винагороди, спрямовані на інтереси родини співробітника; А-4) Оплачувані відпускні понад ті, що передбачені тарифною угодою; А-5) Додаткове навчання: підвищення кваліфікації, отримання додаткової профільної освіти, відвідування семінарів, конференцій, тренінгів з тем, що цікавлять працівника і пов'язані з підвищенням професійної компетентності; вивчення іноземної мови; А-6) Оплата харчування; А-7) Оплата проживання; А-8) Оплата переговорів по мобільному телефону; А-9) Оплата транспортних витрат; А-10) Винагороди за тривалість роботи в компанії (за стаж).

Перелік можливих соціальних пільг (Блок В):

В-1) Страхування життя; В-2) Медичне страхування; В-3) Недержавне пенсійне страхування; В-4) Надання безвідсоткових кредитів і позик співробітникам; В-5) Пільгові ціни на продукцію компанії; В-6) Житлове забезпечення (надання службових квартир); В-7) Членство в спортивних клубах; В-8) Сертифікати на відвідування спортивно-оздоровчих комплексів; В-9) Сертифікати на обід з членами сім'ї або друзями в кращих ресторанах міста; В-10) Туристичні путівки; В-11) Утримання дітей у дошкільних установах; В-12) Організація харчування (діюча на території підприємства їдальня); В-13) Забезпечення спецодягом; В-14) Надання місця для паркування автомобіля; В-15) Пріоритет

при плануванні графіків робочого часу і часу відпочинку; В-16) Забезпечення телефонної та транспортної мобільності; В-17) Додатковий час відпочинку; В-18) Гнучкий графік робочого часу; В-19) Корпоративна програма відпочинку співробітника.

Корпоративні свята (Блок С):

С-1) Корпоративні свята, як для співробітників, так і для членів їх сімей; С-2) Подарунки дітям (дні народження, загальноприйняті свята); С-3) Відзначення корпоративних загальноновизнаних свят (Новий рік, міжнародний жіночий день, день захисників вітчизни, день праці (1 травня), день народження компанії, дні народження співробітників та ін.).

Інші винагороди (Блок D):

D-1) Звання "кращий працівник місяця"; D-2) Внесення різних записів про досягнення працівника в трудову книжку; D-3) Усна подяка; D-4) Випуск спеціального меморандуму, розповсюдженого по всій компанії з висловленням подяки працівнику від імені керівництва; D-5) Надання більших повноважень; D-6) Табличка з гравіюванням імені працівника або почесний трофей; D-7) Канцелярські приналежності високої якості, що передається від одного кращого працівника даного періоду до іншого на місячній чи щотижневій основі; D-8) Більш висока якість декоративного оздоблення чи оснащення робочого місця кращих працівників; D-9) Згадка імені кращого працівника на продукті, послугі або обладнанні як авторів нововведень; D-10) Розміщення фотографії в корпоративній газеті або інформаційному листку; D-11) Там же, спеціальна публікація про працівника і його досягнення; D-12) Оголошення з переліками тих, хто постійно виконує поставлені цілі; D-13) Майка, сорочка, кухоль тощо зі спеціальною позначкою (наприклад "кращий працівник"); D-14) Встановлення спеціальних місць для розміщення інформації, листів, фотографій і т.д. вдячності працівників; D-15) Відвідування керівниками верхньої ланки зустрічей в рамках відділу, на яких формуються критерії необхідного та недостатнього обсягу робіт, за які призначається винагорода працівнику; D-16) Розміщення листів клієнтів вдячних таким чином, що б усі могли їх бачити; D-17) Пріоритети в отриманні нового обладнання та інструментів; D-18) Виведення сумлінних працівників з системи постійного контролю за їх роботою; D-19) Заохочення переміщень по горизонталі найкращих працівників; D-20) Виявлення номінантів конкурсів усередині компанії за спеціальними проектами, напрямками; D-21) Обіди кращих працівників з керівниками компаніями ("Обід з президентом"); D-22) Урочисті проводи в останній день хороших працівників, що йдуть з компанії на інше місце роботи або на пенсію; D-23) Альбом або відео касета з описом робочого місця працівника, де сам працівник є головною дійовою особою; D-24) Підписка на дорогі журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника; D-25) Присвоєння частини будинків або окремих приміщень імені кращого працівника; D-26) Введення винятків, що поширюються на конкретних працівників, у політики і процедури компанії.

При формуванні соціального пакету також необхідно враховувати дію як зовнішніх (стан національної економіки, податкове і трудове законодавство, ситуація на ринку праці) так і внутрішніх факторів (стратегічні цілі компанії, корпоративна культура, фінансові ресурси тощо).

Дуже важливо, щоб соціальний пакет відповідав умовній цінності працівника для компанії.

Пропонуємо представити умовну цінність працівника можна у вигляді функції трьох змінних:

- 1 – стаж роботи на підприємстві;
- 2 – становище в компанії;
- 3 – класність працівника.

Ці змінні можна визначити наступним чином:

1. Стаж роботи: Кількість місяців існування підприємства приймаємо за 100 відсотків. Кількість місяців відпрацьованих співробітником за "X %". Складаємо пропорцію і отримане число ділимо на "10", після чого і використовуємо як необхідний коефіцієнт. Для зовнішньої простоти, можна отримане число округляти до найменшого цілого.

2. Положення в компанії: Ця змінна відображає "вертикаль влади в компанії". Призначається на основі здорового глузду і правила, що в компанії не повинно бути більше 10 (а краще 5 ешелонів влади), де "перший ринг" – надається співробітникам, що стоять біля основи піраміди, а максимальне значення керівникам компанії. Рішення про належність до того чи іншого "ешелону" приймається вольовим методом на підставі "Внутрішньої структурної схеми підприємства" і "Внутрішнього класифікатора професій".

3. Класність працівника: Класність беремо з грейдингової оцінки або з підсумків атестації. Якщо ж на підприємстві ці роботи не проводилися, то можна піти трьома шляхами:

– Авторитарний: керівник вищого рівня оцінює своїх підлеглих за 10-ти бальною шкалою (10 – це максимальна оцінка). Якщо один співробітник має кілька оцінок, то обчислюємо середнє арифметичне.

– Демократичний: Складаємо список з 5–7 професійно вагомих характеристик (характеристики можна взяти, наприклад, з: посадових інструкцій, кваліфікаційних характеристик). Складаємо табли-

цю, де вказані професійно значущі характеристики і ПІБ працівників підрозділу. Розповідаємо про мету анкетування і просимо кожного працівника оцінити своїх колег на наявність тієї чи іншої якості за 10-ти бальною шкалою, після чого обчислюємо середнє арифметичне (суму за всіма характеристиками ділимо на кількість характеристик, додаємо відповіді всіх співробітників про даного фахівця і ділимо на кількість співробітників, що брали участь в опитуванні). Отримане число округлюємо до найменшого цілого. У цьому випадку вдається також оцінити лояльність і свідомість персоналу підприємства.

–Провокаційний: Розповідаємо про мету анкетування і просимо співробітників проранжувати всіх службовців свого відділу за професійним рівнем, привласнивши ідентифікатор 1 найкращому професіоналу і далі за спадаючою. Обчислюємо середнє арифметичне, округляємо його до найменшого цілого, і отримане число віднімаємо з "10". У цьому випадку можна виявити психологічну атмосферу і соціальні переваги в колективі. Головне – виключити спілкування співробітників між собою в момент заповнення анкет. Таким чином, ми отримуємо вектор (Вектор 03), що складається з трьох векторів, що постійно змінюються (див. рис. 1):

1 – стаж роботи на підприємстві – часовий показник постійно зростає (вектор 01);

2 – положення в компанії – соціальний показник зростає досить повільно і тільки до певного рівня (Вектор 12);

3 – класність працівника – зростання залежить від мотивації і здібностей працівника (вектор 23).

Вектор 03 і є графічним відображенням цінності працівника. Чим більше величина вектора, тим вище цінність працівника, отже і більша вартість соціального пакету, на який він заслуговує (виняток становлять власники компаній і фахівці, які все можуть купити самостійно, проте це не змінює основного підходу до проблеми).

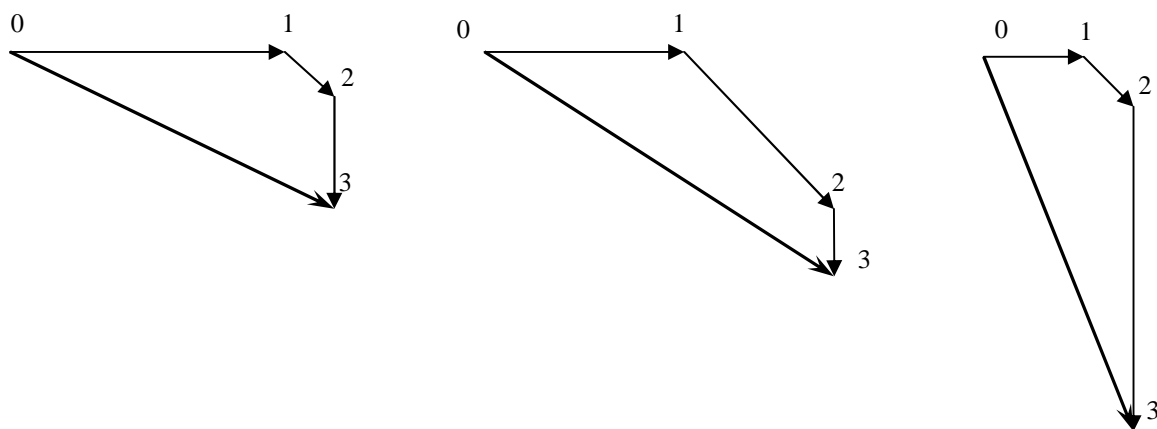


Рис. 1. Графічне відображення цінності працівника

У даному прикладі цінність працівника визначалася шляхом додавання векторів. Також можна шляхом складання змінних отримати суму і позиціонувати її як умовну цінність працівника.

Добуток вищезазначених трьох змінних, дозволяє домогтися більшої диференціації за рахунок збільшення інтервалу і як наслідок розкиду щодо середньої отриманої величини.

У кожному з розглянутих випадків функція лінійна, внаслідок чого досить прозора при прогнозуванні зміни величини соціального пакету.

Більш складні, однак і більш показові ступеневі функції виду:

$$Y = a * X^n, \quad (1)$$

де  $n$  – положення в компанії (ранг),

$X$  – стаж роботи,

$a$  – класність працівника\*.

Використовуючи метод оцінки умовної цінності працівників, розраховуємо значення і будемо гістограму цінності працівників для підприємства.

Розглянемо використання даної методики на умовному прикладі відділу інформаційного супроводу, що складається з 7 осіб:

\* В цьому випадку класність співробітника вимірюється в інтервалі від 0,1 до 10. інтервал від 0,1 до 1 ("1" не включаємо в інтервал) привласнюється стажерам і після закінчення випробувального терміну переводиться в діапазон від 1 до 10.

Таблиця 1

**Вихідні дані для визначення умовної цінності працівників відділу емпіричного підприємства**

№	П.І.Б	Відпрацьовано місяців ( $X$ )	Положення в компанії ( $n$ ), (4-1)	Клас працівника ( $a$ ) (10-1)
1	Іванська О.	41	3	7
2	Крючкова О.	4	1	3
3	Богомягков А.	10	2	4
4	Рева А.	24	2	6
5	Філіпенко Н.	13	1	2
6	Лузер І.	45	1	1
7	Цубербільдер А.	10	1	4

Визначимо умовну цінність працівників за кожним з трьох запропонованих вище методів і визначимо переваги і недоліки кожного з них (див. табл. 2).

Таблиця 2

**Умовна цінність працівників, визначена за допомогою різних методів**

№	П.І.Б	Сума	Добуток	Ступенева функція
1	Іванська О.	46	756	326592
2	Крючкова О.	8	12	12
3	Богомягков А.	16	80	400
4	Рева А.	28	240	2400
5	Філіпенко Н.	16	26	26
6	Лузер І.	40	38	38
7	Цубербільдер А.	13	32	32

Отримані гістограми виглядають наступним чином (рис. 2, рис. 3, рис. 4):

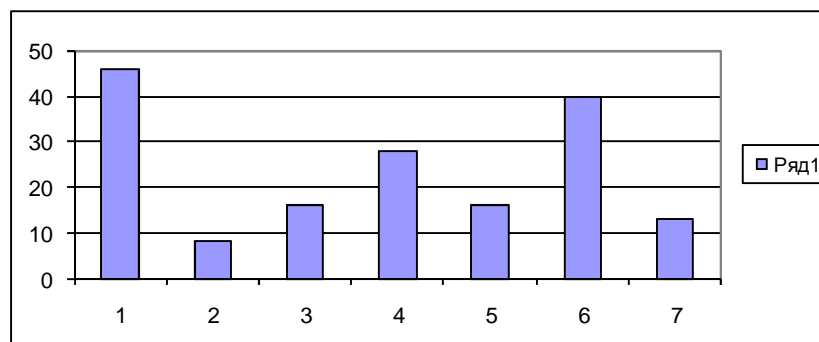


Рис. 2. Умовна цінність, визначена шляхом додавання

Як видно з рис. 2, недостатньо коректно відображено цінність працівника, що найдовше пропрацював на підприємстві; в цьому випадку щодо працівника під номером 6 вона дещо перебільшена.

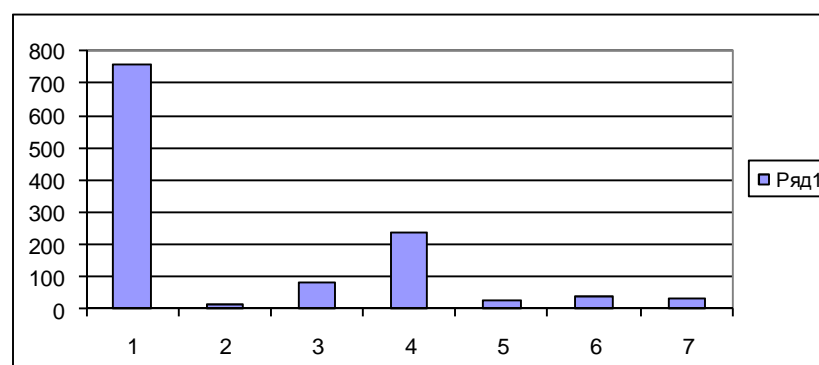


Рис. 3. Умовна цінність, визначена як добуток

Як видно з рис. 3, при такому підході найбільшу вагу має класність співробітника і його положення в компанії, які при тривалому терміні роботи дозволяють отримувати високі бали за параметром – цінність працівника.

Ступенева функція найкраще спрацьовує при невисоких показниках в шкалах позиція і класність (якщо величини більше 5, то значно ускладнюється аналіз гістограм).

Перевагою даного методу є те, що він дозволяє максимально використовувати диференційний підхід при створенні соціальних пакетів персоналу, що розташований у підніжжя ієрархічної піраміди.

Виходячи з міркувань здорового глузду, виділяємо 5 груп співробітників, що претендуватимуть на соціальні пакети різної вартості, виходячи з величини умовної цінності співробітника для компанії.

Наприклад, якщо основою слугує число, отримане в результаті множення, то можна виділити наступні групи співробітників у відділі:

- Група 1 – до 100 балів.
- Група 2 – від 1 до 300 балів.
- Група 3 – від 301 до 600 балів.
- Група 4 – від 600 до 1000 балів.
- Група 5 – більше 1000 балів.

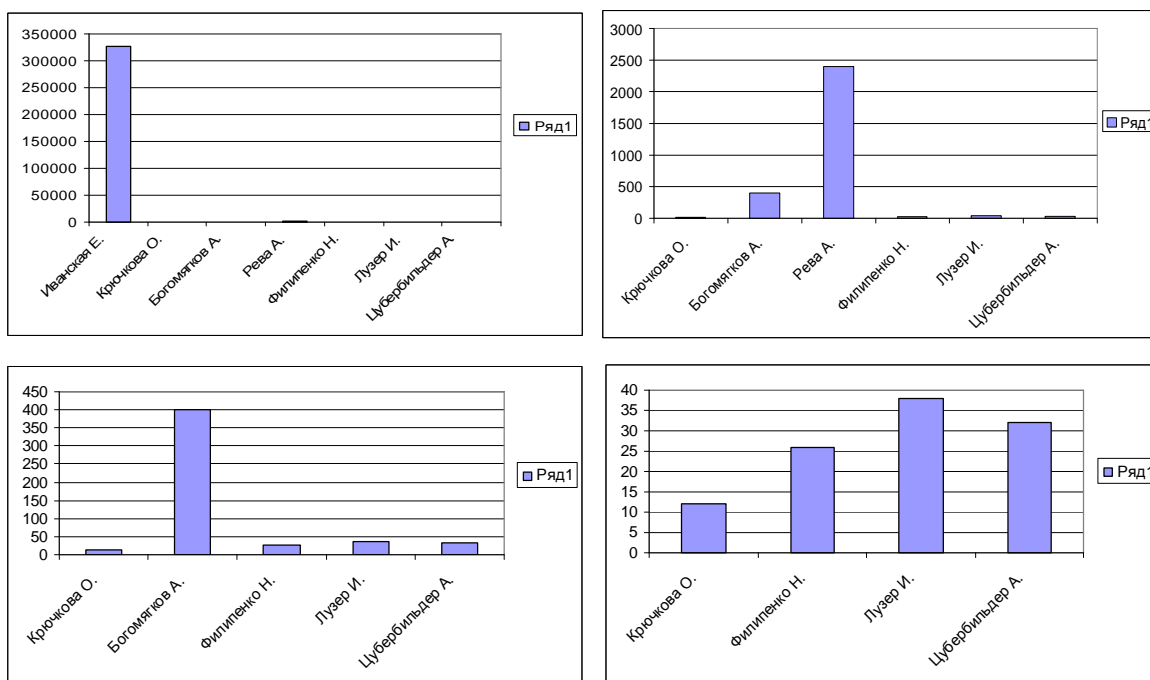


Рис. 4. Умовна цінність, визначена з використанням ступеневої функції

На наступному етапі необхідно наповнити соціальний пакет доступними нашому розумінню складовими з урахуванням їх суб'єктивної цінності.

Ідеальний шлях (той до якого треба прагнути) – це орієнтація на індивідуально орієнтовані соціальні пакети. Для цього розбиваємо співробітників на групи за статевою ознакою, отримані групи розбиваємо за ознакою сімейного стану, отримані групи розбиваємо за віковим критерієм (зазвичай досить трьох вікових груп). Отримуємо 12 груп, сформованих за анкетними ознаками.

Кожному співробітнику надаємо перелік програм, що входять до соціального пакету, і просимо їх проранжувати за індивідуальною вагомістю. Ранжування відбувається наступним чином.

Перед вами "X" перелік програм (наприклад 15) можливого соціального пакету, які ви повинні оцінити, попарно порівнюючи їх між собою.

Спочатку оцініть першу програму з 2-ою, 3-ою тощо і результат впишіть в 1-у колонку. Так, якщо при порівнянні першої програми з другою, більш прийнятною для себе ви визнаєте другу, то в першу клітинку впишіть цифру 2. Якщо ж кращою виявиться перша програма, то впишіть цифру 1. Потім те ж саме виконайте з другою програмою: порівняйте її спочатку з 3-ою, потім з 4-ою і т. д., і впишіть результат в другу колонку. Подібним же чином працюйте з іншими програмами, поступово заповнюючи весь бланк. Мене найбільше цікавить ... ": A-1; A-4; B-3; C-1; C-2; D-3; D-6, і так далі.

Отримавши матеріали, необхідно підрахувати кількість виборів, що припадають на кожну програму і обрати приблизно 5 тих, що отримали найбільшу кількість балів. Після цього необхідно порівняти в

виділених групах, чи співпадають обрані 5 програм (співпадіння має бути не менш ніж 70 %, тобто в даному випадку 3 з 5 програм повинні бути привабливими в будь-яких варіаціях не менш ніж для 70 % опитаних). Якщо так, то групи обрано вірно і можна створювати соціальні пакети, орієнтуючись на них, якщо ні – необхідно більш ретельно підійти до формування груп за анкетними даними.

Далі необхідно зробити наступне: для кожної групи (в нашому випадку 5), маємо найбільш цікаві програми. Доповнюємо їх на свій розсуд і створюємо мінімум 4 різних соціальних пакети (різних за цінним критерієм) для кожної групи співпрацівників.

Після цього, на основі змінної "цінність співробітника" назначаємо йому відповідний соціальний пакет.

В нашому прикладі соціальний пакет за групами має наступний вигляд (табл. 3).

Таблиця 3

### Склад соціальних пакетів для різних груп співпрацівників

Соціальні програми	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4	Група 5
Подарунки (увага) до пам'ятних дат співробітників	+	+	+	+	+
Вивезення співробітників до центральних транспортних вузлів	+	+	+	+	+
Оплата лікарняних та відпусток	+	+	+	+	+
Безкоштовний обід в офісі для співробітників		+	+	+	+
Щоденно кефір, йогурт, фрукти, вітаміни і т.д.		+	+	+	+
Оплата медичних витрат, медичне страхування		Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Оплата витрат на заняття спортом. Корпоративні знижки в фітнес-клубах			+	+	+
Оформлення карти платіжної системи віза з можливістю отримання банківського міні-кредиту (овердрафт до 80 днів)		+	+	+	+
Премії за результатами роботи за квартал і за рік (прозора система нарахування, наявність штрафів)	+	+	+	+	+
Корпоративні заходи	+	+	+	+	+
Допомога в покращенні житлових умов			+	+	+
Путівки в дома відпочинку, дитячі оздоровчі табори			+	+	+
Програми професійної освіти для співробітників		+	+	+	+
Надання корпоративного автомобіля в особисте користування				+	+
Компенсація витрат за використання мобільного зв'язку в службових цілях		25 грн	50 грн	75 грн	100 грн / безліміт
Оплата витрат на пальне			+		
Оплата проїзду		+	+		
На розсуд керівника: придбання іміджевого телефону			+	+	
На розсуд керівника: надання іміджевого одягу і аксесуарів			+	+	

На їх основі необхідно побудувати пакети, що враховують гендерні та вікові аспекти колективу.

**Висновки.** Запропонована методика може бути застосована на сучасних українських підприємствах для розробки соціальних пакетів на основі об'єктивних даних (стаж, класність і ранг співробітника). Внаслідок цього можна досягти точної диференціації в мотивації співробітників.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, кейсах) [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2005. – 128 с.
2. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина – Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] – М.: Дело, 1997. – 704 с.