

## СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ У КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАЙБУТНІМИ ДОКУМЕНТОЗНАВЦЯМИ

*У статті розглянуто особливості застосування різних способів мотивування робочого персоналу, які полягають у збалансуванні індивідуальних потреб працівників зі стратегічними цілями підприємства. Соціальний пакет охарактеризовано як потужний мотиваційний чинник, що поєднує в собі методи матеріального і соціального заохочення та стимулювання працівників.*

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання персоналу, соціальний пакет, система грейдів, працівник.

Одним із значущих показників стабільності економіки країни постають соціальні гарантії, які надають держава на законодавчому рівні та підприємства, виходячи зі своїх можливостей. У період формування нової держави, зародження ринкових відносин, нестабільності правила на ринку праці встановлювали роботодавці. У часи безробіття люди були змушені влаштуватися на будь-яку роботу з умовами праці, які не відповідали вимогам законодавства. Однак інтенсивний розвиток ринкових відносин в Україні зумовив необхідність нових підходів до регулювання праці, упровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами. Так, поряд із традиційними формами керування персоналом, поступово почали з'являтися програми для мотивування персоналу у вигляді соціальних пільг та гарантій.

Стимулювання праці з метою підвищення її продуктивності застосовувалось ще із стародавніх часів у вигляді матеріального й морального заохочення, а також сили й примусу. Наукові ж дослідження, присвячені вивченню спонукань, стимулів, потреб, які лежать в основі мотивів, почали активно досліджувати лише в ХХ ст. У зв'язку з урбанізацією, активним розвитком виробництва, забезпеченням його технічним обладнанням, потребою в спеціалістах з освітою назріла потреба у вивченні мотивації трудової діяльності як провідного чинника ефективності праці. Мотивацію праці почали розглядати як бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Актуальність статті зумовлена необхідністю: 1) систематизації способів мотивування працівників до трудової діяльності як важливої передумови ефективності виробництва, 2) вивчення досліджуваної теми майбутніми документознавцями. Підвищення рівня життя викликало потреби в тих чи інших благах, задовольнити які можна завдяки отриманню матеріальних коштів, а отримати гроші можна лише від праці. Таким чином, силу мотивації до праці визначають мірою актуальності тієї чи іншої потреби. Відповідно, чим більше бажання задовольнити потребу в отриманні різного роду благ, тим вища сила бажання задовольнити цю потребу, тим активніше людина починає діяти.

Поступово в структурі мотивації до праці було виділено низку мотивів, які у своєму поєднанні спонукають людину до дії. Це насамперед мотиви отримання матеріальних благ, мотиви змісту праці, перспективи кар'єрного зростання, визнання необхідності праці для інших, мотиви запобігання звільненню тощо. Було

також визначено, що мотивація і стимулювання – це рушійні чинники праці. Мотивація як процес вибору людиною спрямованості поведінки і стимулювання як вагомий чинник активізації праці у своєму поєднанні сприяють підвищенню результатів праці. Саме тому роботодавці, зацікавлені у збільшенні обсягів виробництва, підвищенні продуктивності праці, почали шукати важелі впливу на мотивацію працівників з метою мотивування і стимулювання їх до праці.

Таким чином, *метою статті* є визначення особливостей формування мотивації працівників за допомогою соціального пакета як додаткового стимулювання праці.

Мотивація і стимулювання персоналу до праці залишається активним предметом досліджень багатьох науковців у сфері психології, соціології, менеджменту, організації праці тощо. Серед дослідників, які займаються вивченням цього питання, можемо назвати А. Афоніна, М. Бойка, Ф. Герцберга, В. Герчикова, А. Колода, А. Реброва, Р. Фрімена та ін. Однак дослідження, присвячені стимулюванню персоналу за допомогою надання додаткових соціальних гарантій і пільг, в Україні лише набувають своєї актуальності.

Деякі дослідники зародження системи соціальних пільг і гарантій пов'язують з появою на ринку України закордонних компаній, які в 70-х рр. минулого століття почали активну роботу в цьому напрямі. Проте не слід забувати, що певний досвід надання соціальних пільг країні СНД вже мали. Так, за радянських часів соціальні пільги гарантувалися і державою, і підприємствами, установами та організаціями. Працівники мали можливість безкоштовно або за зниженими цінами обідати в їдальні, відвідувати спортивні секції, отримувати путівки для санаторно-курортного лікування та відпочинку. Діти працівників мали можливість відпочивати в піонерських таборах, відвідувати дитячі садки. Підприємства надавали житло для своїх працівників тощо.

Підтвердження необхідності застосування додаткових стимулів, крім заробітної плати, знаходимо у працях провідних психологів, які досліджували мотивацію праці. Ф. Герцберг, Д. Макклеланд, А. Маслоу впевнені, що продуктивність праці залежить безпосередньо від винагороди за працю, яка не завжди вимірюється в грошовому еквіваленті. Безумовно, матеріальний складник – це один із провідних мотивів, що стимулює людину до праці, але ж не єдиний. Ефективність же самої праці залежить від багатьох чинників (мотивів) (умови праці, мікроклімат у колективі, позитивне ставлення керівництва, можливість подальшого кар'єрного зростання, збереження робочого місця тощо), які у своїй сукупності і приводять до отримання бажаного результату. Тому чим більше мотивів будуть стимулювати людину до праці, тим вищими будуть ефективність і продуктивність самої праці.

Сьогодні ж з метою підвищення мотивації працівників і підвищення ефективності та якості виконуваної роботи роботодавці вдаються до додаткових заходів стимулювання праці. Необхідність у розробці додаткових заходів пов'язана не лише зі зниженням показників виробництва, а й одночасно є проявом турботи про персонал та засобом утримання кваліфікованих кадрів. Саме тому провідні компанії, зацікавлені у своєму розвитку, стабільності й продуктивності праці, активно впроваджують різноманітні системи заохочень працівників у вигляді додаткових пільг і компенсацій.

Чинний Кодекс законів про працю надає адміністраціям підприємств, установ, організацій у межах своїх повноважень право встановлювати за рахунок власних коштів додаткові порівняно із законодавством соціально-побутові піль-

ги для працівників (ст. 9–1 КЗпП), більш відомі під назвою “соціальний”, або “компенсаційний пакет”. Проте саме поняття “соціальний пакет” не врегульовано трудовим законодавством. Під **соціальним пакетом** розуміють винагороду за працю, що надається роботодавцем працівникові у вигляді додаткових соціальних пільг, понад встановлену заробітну плату. Вартість же і зміст соціального пакета встановлюється і регулюється роботодавцем.

Деякі роботодавці під час прийому на роботу обіцяють повний соціальний пакет. Тут необхідно внести ясність. По-перше, такого поняття, як “повний соціальний пакет”, взагалі не існує, оскільки зміст соціального пакета визначається самим роботодавцем; по-друге, називати соціальним пакетом гарантії, передбачені законодавством, – це, м’яко кажучи, омана. Вчасна виплата заробітної плати, надання основної та додаткових відпусток, оплата лікарняного тощо – це закріплені на законодавчому рівні обов’язки роботодавця перед працівником. А вже надання додаткових порівняно з законодавством пільг можна розцінювати як отримання соціального пакета. Оскільки усні домовленості не мають юридичної сили, дуже важливо, щоб додаткові пільги, які обіцяє роботодавець, було документально закріплено в колективному договорі або в індивідуальному трудовому договорі. Таким чином, правове регулювання соціальних пільг, наданих роботодавцем, буде мати законний характер і в разі потреби може бути оскаржено в судовому порядку.

При розробці соціального пакета роботодавці насамперед керуються загальними стратегічними цілями компанії, специфікою діяльності підприємства, враховують можливості самого підприємства в наданні пільг, реалізують мету надання пільг тощо. Вміст соціального пакета має бути універсальним та разом з тим урахувати індивідуальні особливості й потреби працівника. Сьогодні також з’явилися консалтингові агентства, які пропонують свої послуги щодо розробки заходів з мотивації і стимулювання персоналу. Представники агентства на основі аналізу завдань, які ставить перед собою підприємство, розробляють систему заходів, спрямованих на реалізацію цих завдань.

Кожне підприємство під час надання соціального пакета дбає про свої цілі, найбільш поширеними з яких є:

- мотивація персоналу;
- стимулювання зацікавленості в праці;
- розвиток персоналу;
- створення позитивного іміджу фірми як надійного підприємства;
- можливість залучення кваліфікованих працівників;
- запобігання плинності;
- стимулювання продуктивності праці;
- оптимізація витрат на персонал;
- підвищення корпоративної культури;
- сприяння згуртованості колективу;
- стимулювання кар’єрного зростання тощо.

До вмісту соціального пакета найчастіше зараховують:

- безкоштовне користування мобільним телефоном;
- медстрахування;
- надання грошової премії;
- знижки на продукцію компанії;
- абонементи до фітнес-центрів;
- сплата за навчання;

- тренінги і семінари;
- корпоративні святкові заходи;
- подарунки до свят;
- підвезення працівників у випадку віддаленого розташування підприємства;
- надання путівок тощо.

Надання соціального пакета дослідники вважають цілком виправданим заходом мотивації і стимулювання персоналу [1; 3; 4]. Збільшувати розміри заробітної плати постійно підприємства не мають можливості, вміст соціального пакета можна розширювати і наповнювати. Крім того, це значно дешевше, порівняно з підвищенням зарплати, і значно ефективніше. Проте думки фахівців щодо надання пільг суттєво розходяться. Так, наприклад, надання в користування мобільного телефону розцінюється як 24-годинний робочий день, оскільки працівник у такому разі завжди має бути “на зв’язку”. Безкоштовні обіди розглядаються як неспроможність працівників самостійно сплатити свій обід, або навіть як пониження. Такі висновки не завжди виправдані. Оскільки надання мобільного телефону інколи є швидше необхідністю, а не пільгою, наприклад, у разі роз’їздного характеру роботи або частих відряджень виникає потреба в дзвінках у виробничих справах. Так само й обіди можна розцінити як турботу про працівників, особливо у випадку віддаленого знаходження підприємства. Також при розробленні соціального пакета враховуються думки і побажання самих працівників. За даними російських рекрутингових компаній, які провели масштабне дослідження з метою виявлення впливу додаткових пільг на мотивацію персоналу, з’ясувалося, що всі без винятку працівники компаній хотіли б мати додаткові пільги на роботі. Так 87% опитаних повідомили, що хотіли б працювати в комфортному офісі, який би передбачав наявність різноманітних можливостей для зручної праці, починаючи від кулерів для води, мікрохвильовок, тенісних столів, закінчуючи кімнатами відпочинку, оснащеними душовими кабінками. Натомість 6% опитаних повідомили, що додатковій зручності будуть лише відволікати від роботи і заважати працювати. Для 7% опитаних додатковій зручності не мають принципового значення. При цьому 65% працівників хотіли б працювати в компанії, яка піклується про своїх працівників. Далі бажання працівників суттєво відрізнялися залежно від особистих потреб, сфери діяльності, віку тощо. Так, 36% опитаних хотіли б мати пільги при отриманні путівок, 46% працівників повідомили про необхідність медичного страхування, 28% респондентів хотіли б мати пенсійне страхування тощо. Більшість опитаних, а саме: 76%, зазначила, що при виборі місця роботи віддали б перевагу компанії, яка б запропонувала додаткові пільги й гарантії. Тенденції до комфортної праці, уваги і піклування з боку керівництва продиктовано змінами умов на ринку праці, коли претендент на посаду самостійно обирає більш привабливе для себе місце роботи, а роботодавець створює інструменти для залучення працівників і їх подальшого утримання [2].

Сьогодні дослідники виділяють кілька підходів до надання соціальних пакетів з метою мотивації і стимулювання персоналу. “Базовий соціальний пакет” передбачає пільги, які гарантовано надаються всім без винятку працівникам. Наступний підхід пропонується в пакеті “Кар’єрні сходи”, що передбачає надання пільг залежно від просування. У такому разі кожний працівник знає, які пільги передбачено на певному етапі кар’єри. Таке розмежування не лише підвищує статус працівника в колективі, а й сприяє підвищенню мотивації провідних фахівців, а також тих, хто хотів би опинитися на їхньому місці. Пакет “Накопи-

чення балів” передбачає проходження підсумкової атестації, за результатами якої працівник отримує відповідну кількість балів, і відповідно, пільг у межах зароблених балів. Як показує практика, такий підхід тільки починає впроваджуватися, визнається фахівцями з управління персоналом одним з найефективніших, оскільки більшою мірою сприяє підвищенню мотивації серед працівників. Пакет “Вільний” надає працівнику можливість самостійно обрати для себе соціальні пільги із запропонованого переліку.

Крім того, з метою регулювання навантаження на окремих працівників, їхнього особистого внеску в спільну справу, рівня відповідальності, умов праці, обсягів роботи, навантаження, а також мотивації персоналу впроваджується система грейдів. Система грейдів – це тарифна сітка окладів компанії, розроблена на підставі експертного оцінювання посад за заздалегідь визначеними параметрами.

На думку експертів, застосування системи грейдів є корисним і для роботодавців, і для працівників, оскільки працівники отримують справедливу винагороду за працю, а роботодавці мають можливість індивідуально підходити до оплати і стимулювання роботи кожного працівника. Також персональні матеріальні заохочення запобігають зрівнялівці в заробітній платі, сприяють підвищенню ефективності праці, бажанню працювати, оскільки працівники знають, що докладені старання і зусилля винагороджуються [6].

**Висновки.** Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що соціальний пакет поєднує в собі кілька функцій: мотиваційну, компенсаційну, гарантійну, соціальну. Головне призначення соціального пакета полягає в збалансуванні індивідуальних потреб працівників зі стратегічними цілями підприємства. Соціальний пакет як потужний мотиваційний чинник поєднує в собі методи матеріального і соціального заохочення та стимулювання працівників. Активне впровадження практики використання соціального пакета в Україні дасть змогу створити конкурентний ринок праці, сприятиме розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності й продуктивності праці, мотивації та стимулювання працівників до праці, внутрішньої стабільності підприємства, а також створенню позитивного іміджу.

Межі статті не дають змоги повною мірою розкрити різні способи мотивування та особливості їх вивчення. Перспективою нашого подальшого дослідження є розроблення системи вправ і практичних рекомендацій з вивчення способів управління персоналом, які мають стимулювати окремого працівника або трудовий колектив у цілому для досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

#### **Список використаної літератури**

1. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу торговельного підприємства / В. Білявський // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – С. 62–68.
2. Влияние дополнительных сервисов на мотивацию персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.comton.ru/blog/post//93>.
3. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.
4. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – С. 2–6.
5. Данюк В.М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналу : навч.-метод. посіб. // В.М. Данюк, А.М. Колот. – К., 1994. – 98 с.
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. // А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

7. Ребров А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий / А.В. Ребров // Социологические исследования. – 2008. – № 5. – С. 74–84.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2012.*

---

**Курило Н.О. Социальный пакет в контексте изучения методов мотивации персонала будущими документоведами**

*В статье рассмотрены особенности применения разных способов мотивации рабочего персонала, которые заключаются в сбалансировании индивидуальных потребностей работников со стратегическими целями предприятия. Социальный пакет охарактеризован как мощный мотивационный фактор, который совмещает в себе методы материального и социального поощрения и стимулирования работников.*

**Ключевые слова:** *мотивация, стимулирование персонала, социальный пакет, система грейдов, работник.*

**Kurylo N. Social Package in the Context Study of Methods of Staff Motivation by Prospective Document Specialists**

*In the article the particularities of application of different methods of the motivation of working personnel, which consist in the balancing of individual needs of workers in accordance with the strategic aims of the enterprise. The social package is presented as a powerful motivational factor that combines the methods of financial and social encouragement and stimulation of workers.*

**Key words:** *motivation, stimulation of personnel, social package, system of grades, worker.*