

- 11.1. Соціальний пакет: сутність, значення.
- 11.2. Підходи до формування соціального пакета на підприємстві.
- 11.3. Програми соціального страхування персоналу.
- 11.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ призначення та види соціальних виплат;
- ✓ механізм забезпечення позитивного бранда роботодавця та соціальної відповідальності підприємства за допомогою різних складових соціального пакета;
- ✓ підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві;
- ✓ основні положення програм соціального страхування персоналу та корпоративних пенсійних програм;
- ✓ критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання договору страхування;
- ✓ види й особливості надання матеріальної допомоги найманим працівникам;

уміти

- ✓ визначати оптимальний підхід до установаження соціальних виплат і заохочень, формувати їх набір згідно з вибраним підходом;
- ✓ розробляти соціальні програми з метою формування позитивного бранда роботодавця та соціальної відповідальності підприємства;
- ✓ вибирати страхову компанію для укладання договору страхування;
- ✓ обґрунтовувати доцільність надання відповідного виду матеріальної допомоги та визначати розмір виплат.

11.1. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ

Відсутність соціальних гарантій для найманих працівників є однією з основних причин слабкої мотивації та високої плинності персоналу. У зв'язку з цим важливою частиною проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової.

Надання найманим працівникам соціального пакета створює передумови для забезпечення високої якості трудового життя, а відтак і суспільного розвитку. Соціальні виплати, заохочення, винагороди та блага, насамперед ті, що надаються понад установлені законодавством зобов'язання, є своєрідним добровільним внеском власників і керівників у підвищення якості життя працівників та їхніх родин.

У практиці іноземних компаній для позначення винагород соціального характеру використовуються терміни *benefits*, *fringe benefits*, *perquisites*, *perqs* (або *perks*)¹.

Згідно з підходом Бюро статистики праці США до бенефітів (*англ.* — *benefits*) належать незарплатні компенсації, що надаються працівникам². Деякі науковці та дослідники також розглядають соціальний пакет як виплати та блага, які надає роботодавець понад заробітну плату³.

Такий підхід до трактування соціального пакета не зовсім правильний, оскільки перелік винагород, які надає роботодавець найманим працівникам, крім заробітної плати, доволі широкий, і частина з них не має соціального характеру, як-от: премії, бонуси, які виплачуються з прибутку, доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства.

Крім того, згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати до заробітної плати, зокрема інших заохочувальних і компенсаційних виплат, належить частина виплат і винагород соціального характеру: матеріальна допомога, оплата або дотації на харчування, утримання дітей працівників у дошкільних закладах, надання проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, путівок на лікування та відпочинок та ін.

Співвідношення понять *заробітна плата* та *соціальний пакет* наведено на рис. 11.1.

Поширеним серед науковців і фахівців є визначення соціального пакета як блага у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір основної заробітної плати. З погляду трудового законодавства, матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета, можуть розглядатись як елементи заробітної плати, що належать до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат⁴.

У такому формулюванні до соціального пакета належать винагороди, які надає роботодавець понад основну заробітну плату. Але, крім основної заробітної плати, роботодавець може виплачувати працівникам низку винагород, природа яких має переважно економічний, аніж соціальний характер: премії, доплати й надбавки до тарифних ставок і посадових окладів, відсоткові або комісійні винагороди та ін.

¹ Employee benefit [Electronic resource] : Wikipedia: the free encyclopedia. — Retrieved from: http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit (date of visit: 26.10.2013).

² Glossary of United States Bureau of Labor Statistics [Electronic resource]. — Retrieved from: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm> (date of visit: 26.12.2013).

³ 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; Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009. — С. 140—149; Тяжельникова Е. Социальный пакет [Электронный ресурс] / Е. Тяжельникова. — Режим доступа: <http://amt-training.ru> (дата обращения: 03.03.2013).

⁴ Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6.

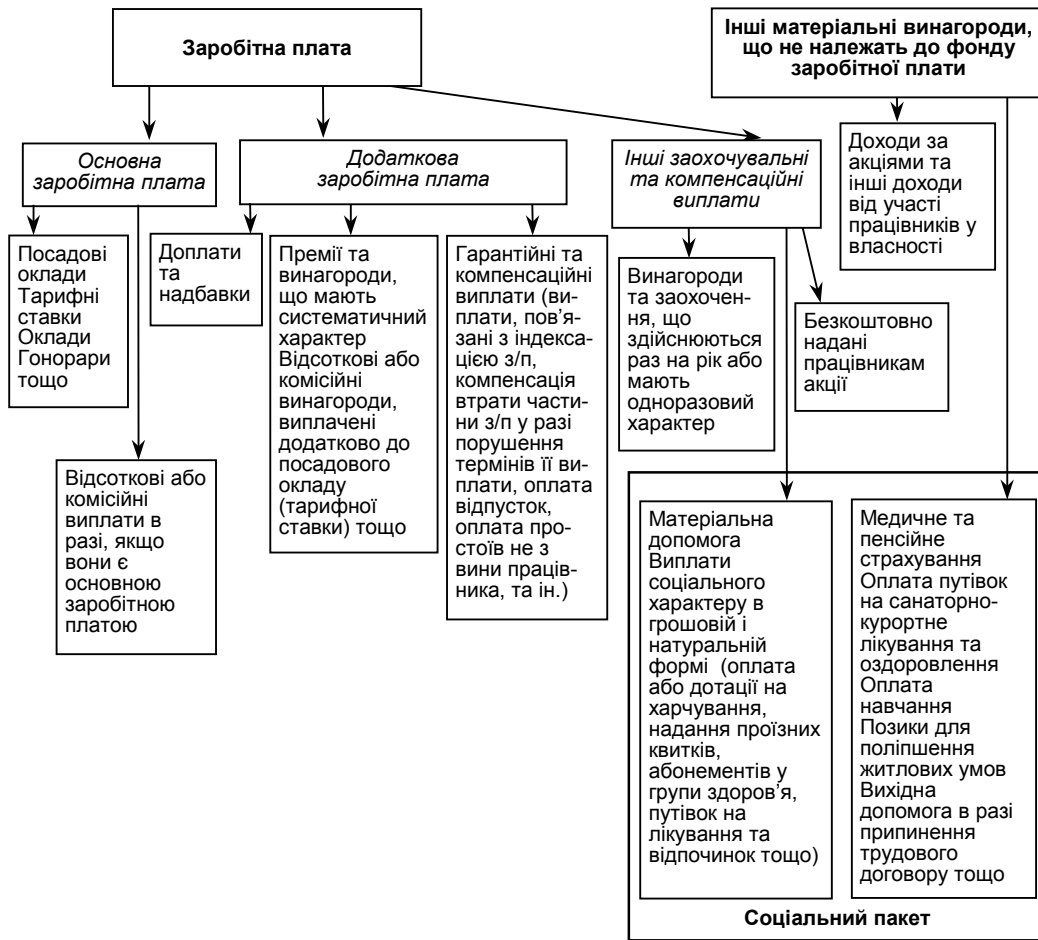


Рис. 11.1. Співвідношення переліку виплат, що належать до заробітної плати та формують соціальний пакет

До таких соціальних виплат належать: медичне, пенсійне страхування, страхування життя, від нещасних випадків, майна, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, компенсація транспортних витрат, мобільного зв'язку, надання пільгових кредитів і позик, додаткової оплачуваної відпустки, вихідна допомога в разі припинення трудового договору, соціальні допомоги та виплати (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми) та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

Досліджуючи природу соціального пакета, слід узяти до уваги деякі положення.

По-перше, соціальний пакет є однією з основних характеристик привабливості підприємства на ринку праці та корпоративної соціальної відповідальності.

Виплати та винагороди, що формують соціальний пакет, мають створювати конкурентні переваги підприємства на ринку праці.

По-друге, соціальний пакет є складовою системи компенсацій (компенсаційного пакета).

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

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

— 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 та працездатності працівників: медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення, оплата харчування, 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, і кількістю та якістю праці¹. Фактично соціальний пакет отримують наймані працівники лише за те, що вони є працівниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

Отже, **соціальний пакет** — це сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є працівниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець намагається досягти таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця;
- залучити й закріпити компетентних працівників;
- поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню 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;
- поліпшити соціально-психологічний клімат;
- зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

¹ Набір соціальних виплат і благ може диференціюватися залежно від категорії персоналу, рівня ієрархії посади, яку обіймає працівник, у структурі управління, грейду (кваліфікаційної групи), до якого належить посада (робоче місце), компетентності працівника та його результатів праці тощо.

Незважаючи на соціальний характер винагород, що формують соціальний пакет, не можна заперечувати також економічну природу таких виплат, заохочень і благ. Економічна природа виплат, винагород і благ, які формують соціальний пакет, насамперед полягає в тому, що такі виплати, винагороди та блага 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 і витрачаючи на це фінансові ресурси (до того ж немалі), очікують отримати певну вигоду (зиск, віддачу, користь) від таких витрат. Зиск від надання найманим працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і благ роботодавець очікує одержати у формі:

— поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення вірогідності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посилення лояльності та мотивації найманих працівників, підвищення їхньої працездатності та поліпшення здоров'я;

— зменшення плинності персоналу, а відтак і додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію та навчання нових працівників і зменшення втрат унаслідок неукомплектованості 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 (бренда роботодавця);

— зменшення витрат у зв'язку зі зменшенням єдиного соціального внеску, який сплачує роботодавець до соціальних фондів як відсоток від фонду оплати праці, оскільки більшість виплат, винагород, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, не належать до фонду оплати 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 (економічна), яку вони отримують від цього, перевищить витрати, які вони несуть від надання такого пакета. Отже, можна говорити про діалектику соціальної та економічної природи виплат, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, незважаючи на домінування, на перший погляд, соціальної природи таких винагород.

Більшість вітчизняних науковців і практиків для позначення благ, що формують соціальний пакет, вживає термін *пільги*. У чинному КЗпП України термін *пільги* стосовно найманих працівників використовується, зокрема ст. 9-1 визначено, що підприємства, установи, організації в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів можуть установлювати додаткові порівняно із законодавством трудові та соціально-побутові *пільги* для працівників. Разом з тим ні в Законі України «Про оплату праці», ні в Інструкції зі статистики заробітної плати термін *пільги* стосовно жодної складової заробітної плати найманих працівників не використовується.

З цього можна зробити два висновки. Перший — цей термін може застосовуватися щодо винагород (виплат), які не належать до фонду оплати праці (структури заробітної плати). Незважаючи на те, що більшість винагород, які формують соціальний па-

кет, не належить до заробітної плати, частина винагород згідно з чинним законодавством є заробітною платою. Другий висновок — термін *пільги* не може застосовуватися щодо найманих працівників.

З огляду на суперечливість першого висновку вважаємо, що термін *пільги* доречно застосовувати щодо соціально вразливих категорій населення (пенсіонерів, інвалідів, постраждалих унаслідок Чорнобильської катастрофи та ін.), а не найманих працівників. Хоча для окремих з них, насамперед тих, які потребують додаткового соціального захисту, цей термін також може застосовуватися (приміром, неповнолітніх, вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років, людей з обмеженими фізичними можливостями та ін.).

Серед основних складових соціального пакета окремі вчені та чимало практиків виокремлюють такі пункти:

- виплата в повному розмірі належної працівникові заробітної плати;
- офіційна заробітна плата (відсутність виплат у конвертах);
- надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, угодою;
- оплата лікарняних;
- надання відпустки, передбаченої законодавством, тощо.

Очевидно, що такі складові соціального пакета й зосередження уваги саме на них могли з'явитися лише в умовах низького рівня розвитку соціально-трудова відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу, у країні, в якій порушення трудового законодавства вважається нормою, а дотримання його основних положень — конкурентною перевагою.

Роботодавці, які роблять акцент на подібних складових соціального пакета, взагалі ризикують своєю репутацією роботодавця, а про соціальну відповідальність не може бути й мови.

Основна тенденція в розвитку компенсаційної політики провідних компаній полягає в збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика свідчить про те, що керівництво не тільки прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню й збагаченню людського капіталу.

Щодо вітчизняних підприємств, то *відсутність соціального пакета* на більшості з них негативно позначається на мотивації та лояльності працівників до підприємства.

За результатами дослідження практики надання соціальних пакетів на вітчизняних підприємствах¹ 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 зазначили, що такий пакет отримують лише окремі категорії працівників, зазвичай керівники. З цього можна зробити висновок, що *близько половини компетентних і кваліфікованих працівників не одержують соціального пакета*.

¹ Дослідження практики надання соціальних пакетів проводилося з використанням методу опитування впродовж 2011—2013 рр. Генеральна сукупність — наймані працівники, які обіймають посади, що 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.

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 у соціальні пакети такі опції*:

- оплату мобільного зв'язку (73 % респондентів серед тих, які зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, найманим працівникам надаються соціальні пакети);
- медичне страхування (72 %);
- компенсацію транспортних витрат або надання проїзних квитків (40 %);
- надання додаткової оплачуваної відпустки (36 %);
- надання безоплатних обідів, оплату харчування (35 %);
- оплату навчання (31 %) ¹;
- надання вихідної допомоги в разі припинення трудового договору (29 %).

Меншого поширення у вітчизняній практиці набули такі заохочення й блага, як надання пільгових кредитів і 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 %) і пенсійне страхування (12 %).

Більшість респондентів (155 осіб, що становить 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.

Серед тих, хто вказав, що потрібно вносити зміни до практики формування соціальних пакетів на підприємстві, переважна *більшість* (96 %) *уважає, що соціальні пакети потрібно надавати всім 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 % 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 %) ².

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

- медичному страхуванні (84 %);

¹ Доволі високий відсоток респондентів зазначили 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.

² Сумарний відсоток респондентів, які обрали той чи той підхід, перевищує 100 %, оскільки окремі респонденти одночасно обрали кілька підходів.

- оплаті навчання (68 %);
- оплаті спортивних занять, зокрема басейну (60 %);
- оплаті мобільного зв'язку (59 %);
- наданні пільгових кредитів і позик (50 %);
- наданні безоплатних обідів, оплаті харчування (43 %);
- наданні вихідної допомоги в 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 (33 %), страхування життя (31 %) і страхування від нещасних випадків (27 %).

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

У процесі дослідження виявлено окремі опції, поширеність включення яких до соціальних пакетів перевищує заінтересованість у них найманих працівників. Насамперед це стосується оплати мобільного зв'язку, компенсації транспортних витрат або надання проїзних квитків і надання додаткової оплачуваної відпустки.

Відсоток опцій, в отриманні яких заінтересовані респонденти, від усієї кількості опцій соціального пакета, що надають роботодавці, становить 58 %.

Отже, частина роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Водночас під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів більшості найманих працівників узагалі немає соціальної складової, що, безумовно, негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників, бренд роботодавця на ринку праці.

Слід зазначити, що вирішення соціальних проблем потребує чималих матеріальних, фінансових ресурсів, отримання яких можливе за наявності позитивних економічних результатів. Водночас досягнення високих економічних результатів неможливе без соціального розвитку. Як свідчить досвід, соціально відповідальні підприємства досягають успіху та високого рівня конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим керівники та власники підприємств мають прагнути компромісу між законним правом на отримання прибутку та необхідністю задоволення соціальних потреб працівників.

Перелік виплат соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі та положенні про оплату праці. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

11.2. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Під час проектування соціального пакета варто враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід *за результатами анкетування чи опитування працівників*. Включати до соціального пакета необхідно ті виплати та блага, в отриманні яких заінтересована більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а отже, і мотивації працівників.

АНКЕТА

Шановні колеги! Керівництво компанії проводить анкетування з метою розроблення ефективного соціального пакета. Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу розробити соціальний пакет. Варіанти відповідей наведено в анкеті. Перш ніж відповісти на запитання, уважно прочитайте всі запропоновані варіанти.

1. Відзначте, будь ласка, на шкалі, якою мірою Ви задоволені соціальним пакетом у компанії (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру.

Соціальним пакетом повністю не задоволений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Соціальним пакетом повністю задоволений
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

2. Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет, який використовується в компанії, потрібно змінювати? (Відповідь підкреслити)

- Так.
- Ні.
- Важко відповісти.

3. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні опції соціального пакета. Необхідно зробити позначку у відповідній клітинці.

Опції соціального пакета	Міра задоволення				
	Незадоволений	Скоріше незадоволений, ніж задоволений	Важко відповісти	Скоріше задоволений, ніж незадоволений	Задоволений
1 Медичне страхування					
2 Надання безоплатних обідів					
3 Компенсація транспортних витрат					
4 Оплата мобільного зв'язку					
5 Оплата відвідування басейну					

4. Виберіть, будь ласка, з перелічених опцій соціального пакета п'ять найважливіших для Вас. Проранжуйте вибрані опції: напроти найважливішої поставте цифру 1, менш важливої — 2, потім — 3, 4 і 5.

Опції соціального пакета	Ранг (від 1 до 5)
1 Медичне страхування	
2 Пенсійне страхування	
3 Страхування життя	
4 Страхування від нещасних випадків	
5 Надання безоплатних обідів, оплата харчування	
6 Оплата навчання	
7 Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	
8 Компенсація транспортних витрат	
9 Оплата мобільного зв'язку	
10 Оплата спортивних занять	
11 Надання пільгових кредитів і позик	
12 Надання додаткової оплачуваної відпустки	
13 Надання вихідної допомоги в разі припинення трудового договору	
14 Інші _____ _____ _____ _____	

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Посада _____

Вік _____

Стаж роботи в компанії _____

Підрозділ, у якому працюєте _____

Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці найманим працівникам у різних сферах бізнесу, можна знайти в оглядах заробітних плат, публікаціях у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошеннях про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах з працевлаштування та ін.

Крім зазначених факторів (потреби та інтереси працівників, соціальні виплати, заохочення та блага, які пропонують роботодавці, насамперед конкуренти, найманим працівникам відповідних професійних груп), на структуру та перелік опцій соціального пакета можуть впливати й інші фактори: стратегія підприємства, корпоративна культура, фінансові можливості тощо.

На структуру соціального пакета й розмір окремих виплат і винагород, які отримують наймані працівники, можуть впливати індивідуально-особистісні характеристики працівників: категорія, до якої належить посада працівника (робота, яку виконує), рівень розвитку професійно значущих компетенцій, особисті досягнення та індивідуальні результати праці працівника (внесок у колективні результати), стаж роботи на підприємстві тощо.

Можна запропонувати наведені нижче *підходи до формування соціального пакета на підприємстві*.

I підхід. Установлення *однакового набору соціальних виплат і заохочень* усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкурентної боротьби, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно вирізняти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо).

Однак подібна практика неефективна для середніх та особливо великих підприємств. Більше того, зрівнялівка в соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, збільшення набору соціальних виплат для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що негативно позначатиметься на фінансовій стійкості підприємства. З другого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників і насамперед керівників вищого рівня управління, знижуватиме лояльність і мотивацію окремих категорій працівників.

II підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до ієрархічної структури підприємства*. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а отже, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього й нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення в посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури організації наведено в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

**УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО
ДО ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Категорія персоналу	Опції соціального пакета
Керівники нижчого рівня, професіонали та фахівці	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата навчання — Оплата мобільного зв'язку — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 7000 грн)

Закінчення табл. 11.1

Категорія персоналу	Опції соціального пакета
Керівники середнього рівня	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата навчання — Оплата мобільного зв'язку — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 12 000 грн) — Після 5 років роботи на підприємстві надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля
Керівники вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата навчання — Оплата мобільного зв'язку — Надання автомобіля в користування — Страхування особистого автомобіля — Додаткова оплачувана відпустка тривалістю 7 календарних днів — Оплата путівки один раз на рік (у межах 24 000 грн) — Надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля

III підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень *відповідно до грейдів* (кваліфікаційних груп з оплати праці). За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 2—3-го грейдів запропонувати пакет № 3; 4—5-го грейдів — пакет № 4.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до грейдів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ

Грейди	Опції соціального пакета
1-й	<p><i>Пакет № 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Медичне страхування — Компенсація транспортних витрат
2 – 3-й	<p><i>Пакет № 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Медичне страхування — Оплата мобільного зв'язку — Компенсація транспортних витрат — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 7 000 грн)
4 – 5-й	<p><i>Пакет № 3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Медичне страхування — Страхування життя — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Часткова оплата путівки один раз на рік (у межах 12 000 грн)
6-й	<p><i>Пакет № 4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Медичне страхування — Страхування життя — Надання автомобіля в користування — Оплата мобільного зв'язку — Оплата путівки один раз на рік (у межах 24 000 грн)

IV підхід. Установлення соціальних виплат, винагород і благ *відповідно до грейдів і груп з оплати праці*. За такого підходу соціальні пакети диференціюються не лише залежно від грейду, до якого належить відповідна посада (робота), а й від рівня оплати праці в межах відповідного грейду (у разі запровадження гнучкої моделі оплати праці).

Приклад диференціації соціальних пакетів відповідно до грейдів і груп з оплати праці наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

**ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ,
ВИНАГОРОД І БЛАГ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ І ГРУП З ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Грейд	Рівні оплати праці				
	1	2	3	4	5
	Пакети				
1-й	Пакет № 1	Пакет № 1	Пакет № 2	Пакет № 2	Пакет № 3
2-й	Пакет № 3	Пакет № 3	Пакет № 4	Пакет № 4	Пакет № 5
3-й	Пакет № 5	Пакет № 5	Пакет № 6	Пакет № 6	Пакет № 7
4-й	Пакет № 7	Пакет № 7	Пакет № 8	Пакет № 8	Пакет № 9
5-й	Пакет № 9	Пакет № 9	Пакет № 9	Пакет № 10	Пакет № 10
6-й	Пакет № 10	Пакет № 11	Пакет № 11	Пакет № 11	Пакет № 11

Таблиця 11.4

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПАКЕТІВ

Пакет	Опції соціального пакета
Пакет № 1	— Оплата харчування (безоплатні обіди)
Пакет № 2	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат
Пакет № 3	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку
Пакет № 4	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування
Пакет № 5	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну)
Пакет № 6	— Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік

Закінчення табл. 11.4

Пакет	Опції соціального пакета
Пакет № 7	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання
Пакет № 8	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя
Пакет № 9	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя — Надання пільгових кредитів і позик
Пакет № 10	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Компенсація транспортних витрат — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя — Надання пільгових кредитів і позик — Страхування особистого автомобіля
Пакет № 11	<ul style="list-style-type: none"> — Оплата харчування (безоплатні обіди) — Оплата мобільного зв'язку — Медичне страхування — Оплата спортивних занять (відвідування басейну) — Оплата путівки один раз на рік — Оплата навчання — Страхування життя — Надання пільгових кредитів і позик — Надання автомобіля у користування

Як свідчать дані табл. 11.3, для першого рівня наступного грейду встановлено пакет, який відповідає п'ятому рівню попереднього грейду. Це дає змогу підкреслювати цінність не лише посади та роботи для підприємства, а й цінність конкретного працівника, його особистого внеску в результати діяльності підприємства.

Зазначений підхід дає змогу враховувати індивідуально-особистісні характеристики та особисті досягнення працівників не лише в процесі визначення основної заробітної плати, а й під час формування соціального пакета.

V підхід. Формування соціальних виплат, винагород і благ *відповідно до заслуг працівника*. За цим підходом соціальні пакети працівників (різних категорій, професійних груп, грейдів тощо) диференціюються залежно від індивідуально-особистісних характеристик і результатів праці працівників:

- рівня розвитку професійно значущих компетенцій;
- індивідуальних результатів праці працівника (внеску в колективні результати);
- стажу роботи на підприємстві тощо.

За цим підходом потрібно скласти кілька наборів пакетів, що відповідають певному рівню досягнень працівника. Приміром:

- рівню майстерності;
- високому рівню;
- базовому рівню.

Працівники отримують право на одержання відповідного пакета за результатами підсумкового оцінювання. Найоптимальніша періодичність оцінювання та перегляду соціальних пакетів — щорічно.

Як різновид цього підходу можна запровадити ще один варіант. Працівникам різних категорій, професійних груп, грейдів тощо підприємство пропонує стандартний набір соціальних виплат, винагород, заохочень і благ (установлений для відповідної категорії, професійної групи, грейду тощо). Залежно від рівня досягнень працівників (приміром, для високого рівня та рівня майстерності) стандартний набір доповнюється додатковими опціями.

Такий підхід до формування соціального пакета дає змогу мотивувати працівників до професійного зростання та розвитку професійно значущих компетенцій, поліпшення результатів праці, посилювати лояльність та закріплювати на підприємстві, особливо в разі врахування стажу роботи на підприємстві.

VI підхід. Формування соціальних виплат і заохочень *за принципом «кафетерію»*. За цим підходом складаються 2—3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той соціальний пакет, який максимально задовольняв би їхні потреби та інтереси й відповідно мотивував їх. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.

Приклад установлення соціальних виплат за принципом «кафетерію» наведено в табл. 11.5.

Таблиця 11.5

УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ЗА ПРИНЦИПОМ «КАФЕТЕРІЮ»

Набір №1	Набір №2	Набір №3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину на суму ____ грн	Медичне страхування
Оплата мобільного зв'язку	Страхування особистого автомобіля	Оплата спортивних занять
Оплата харчування (безоплатні обіди)	Часткова оплата путівки один раз на рік	Часткова оплата путівки один раз на рік

VII підхід. Формування соціальних виплат і заохочень *за принципом «шведського столу»*. За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів вибрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума.

Наприклад, в українській компанії «Київстар» запроваджено стандартні та індивідуальні соціальні пакети. Усі штатні працівники компанії отримують стандартний соціальний пакет. Він уміщує медичне страхування, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, оплату мобільного зв'язку для працівників і членів їхніх родин. Фахівці певного рівня отримують, крім стандартного, також індивідуальний соціальний пакет. На відміну від стандартного, працівник має право самостійно вибрати виплати та заохочення в межах виділеної компанією суми¹.

На кожного працівника підприємство може відкривати *спеціальний рахунок* і резервувати відповідну суму грошей для оплати соціальних благ. Можуть також використовуватися *компенсаційні рахунки*, на які працівники перераховують кошти зі своєї заробітної плати до утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) і внесків до соціальних фондів. У такому разі сума на рахунку працівників збільшується й вони мають змогу розширити перелік соціальних благ, отримати додаткові види соціальної допомоги та заохочень, компенсувати в такий спосіб роботодавцеві додаткові витрати.

На окремих підприємствах використовуються програми *«банк відпусткових днів»*. У такому «банку» нагромаджуються всі оплачувані дні відпустки та відгули. Працівник може взяти один чи кілька днів із «запасу вільних днів» у зв'язку з родинними обставинами, для особистих потреб. Якщо в «банку» не залишилося вільних днів, працівник може використати дні за рахунок майбутньої відпустки або ж в обмін на інші соціальні блага. Якщо працівник не використовує належні йому соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію. Водночас не допускається грошова компенсація всіх видів соціальної допомоги та благ.

VI і VII підходи до формування соціального пакета дадуть змогу посилити індивідуалізацію в наданні певних соціальних винагород, заохочень і благ, максимально врахувати потреби та інтереси найманих працівників, а відтак підвищити лояльність працівників до підприємства та посилити мотивацію. Однак використання цих підходів вимагатиме більших витрат (фінансових, трудових) на надання та адміністрування виплат і винагород соціального характеру.

VIII підхід. *Монетаризація (грошова компенсація)*. За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Чимало працівників можуть віддати перевагу такому підходу. Проте фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець насправді піклу-

¹ Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 63.

ється про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, наприклад на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

Перелік виплат, винагород і благ соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі, положенні про надання компенсаційного пакета, положенні про оплату праці, положенні про формування соціального пакета тощо. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відобразитися в його трудовому договорі чи контракті.

11.3. ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Важливе місце в соціальному пакеті посідають програми соціального страхування персоналу. Доцільність застосування програм соціального страхування зумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців. Ненормований режим праці, надмірні розумові, психічні навантаження, стреси, високий рівень відповідальності під час прийняття рішень, постійні відрядження погіршують стан здоров'я. У зв'язку з цим працівники дедалі частіше віддають перевагу програмам соціального страхування в структурі компенсаційного пакета.

На практиці набули поширення такі програми страхування:

- медичне страхування;
- страхування життя, від нещасних випадків;
- страхування майна;
- недержавне пенсійне страхування.

Правовою основою програм соціального страхування є **договір страхування**. Такий договір є угодою, за якою одна сторона (*страховик* — *страхова компанія*) зобов'язується за визначену договором винагороду (страхову премію), що сплачується іншою стороною (*страхувальником* — *роботодавцем*), виплатити одноразово чи виплачувати періодично визначену договором суму (страхову суму) у разі заподіяння шкоди життю чи здоров'ю названій в договорі особі (*працівникові*) до досягнення нею певного віку чи настання в її житті іншої передбаченої договором події (*страхового випадку*). Договором страхування життя та здоров'я може бути передбачено, що якщо страховий випадок не настав, то після закінчення строку чинності договору страхова компанія виплачує застрахованим особам суму страхових внесків з відсотками.

Добровільне медичне страхування є привабливим для більшості працівників. Програми добровільного медичного страхування також економічно вигідні для роботодавця, оскільки дають змогу зменшити втрати, пов'язані із загальними й професійними захворюваннями працівників.

Програми медичного страхування можуть поширюватися не тільки на працівників, а й на їхніх дітей та інших членів родини.

За договором медичного страхування, страхова компанія зобов'язується фінансувати та надавати застрахованій особі медичні чи інші послуги певного обсягу та якості.

Програмами страхування можуть бути передбачені такі основні *види послуг*:

- надання швидкої медичної допомоги;
- госпіталізація в лікувальну установу для хірургічного, консервативного чи симптоматичного лікування;
- амбулаторно-поліклінічна й консультаційно-діагностична допомога;
- надання стоматологічних послуг тощо.

Програми медичного страхування можуть передбачати надання медичної допомоги в закладах різного класу («люкс», «комфорт», «стандарт») та різний рівень компенсації витрат на лікування. Застраховані працівники одночасно можуть прикріплюватися до кількох лікувальних установ. Ліміт відповідальності страхової компанії може бути необмеженим.

Розмір страхових платежів залежить від переліку медичних послуг, передбачених програмою страхування, класу лікувальної установи, в якій обслуговуватимуться працівники, та кількості застрахованих осіб. У зв'язку з цим витрати на корпоративне медичне страхування менші, ніж витрати на індивідуальне: за умов охоплення програмами страхування більшої кількості працівників страхові компанії надають знижки.

Основні *критерії вибору роботодавцем страхової компанії*:

- перелік послуг, які надаються в межах корпоративних програм;
- якість страхових послуг;
- вартість страхових внесків.
- відгуки працівників підприємств, котрі мали досвід співпраці з відповідними страховими компаніями.

З'ясувати репутацію страхової компанії можна за допомогою ознайомлення з матеріалами, розміщеними в ЗМІ, Інтернеті, звернення до партнерів, керівників підприємств, які мали досвід співпраці зі страховими компаніями. Перелік підприємств — клієнтів страхової компанії можна знайти на її корпоративному сайті.

Привабливою пропозицією для працівників є включення до компенсаційного пакета **страхування життя** чи **страхування від нещасного випадку**. За цими програмами працівники або члени їхніх родин одержують гарантовані грошові компенсації в разі:

- смерті працівника;
- настання інвалідності;
- зазнання працівником травм або тілесних ушкоджень;
- тимчасової або повної втрати працездатності;
- критичних захворювань (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба у трансплантації органів тощо);
- необхідності госпіталізації та хірургічних втручань.

Помилкова позиція роботодавців, які вважають страхування від нещасних випадків завеликою статтею витрат і віддають перевагу разовому наданню матеріальної допомоги постраждалим. Адже вартість полісів невисока, тому для

уникнення значних витрат в екстрених ситуаціях роботодавцям вигідніше заручитися гарантованою компенсацією страхової компанії.

Програми страхування розробляють з урахуванням специфіки бізнесу підприємства. Один з варіантів — використання *класичної програми страхування від нещасного випадку*. За такою програмою кошти виплачуються в разі настання смерті, інвалідності чи зазнання травм унаслідок дії зовнішніх факторів. Такими зовнішніми факторами можуть бути: стихійні явища природи, опіки, обмороження, дія електричного струму, падіння будь-якого предмета чи застрахованої особи, випадкове отруєння промисловими чи побутовими хімічними речовинами, травми, заподіяні під час аварій транспортних засобів, використання машин, механізмів, зброї, інструментів, тощо.

Класичні програми страхування від нещасного випадку вигідні для молодих колективів з невисоким ступенем ризику виникнення нещасних випадків.

За такими програмами страхові виплати, крім інших чинників, залежать від страхового випадку та зазвичай становлять:

- у разі смерті застрахованої особи виплачується 100 % страхової суми;
- у разі настання інвалідності 100 % страхової суми виплачується, якщо особа дістала I групу; 80 % — якщо особа дістала II групу і 60 % — III групу;
- у разі тимчасової втрати працездатності страхові виплати можуть здійснюватися за кожен день непрацездатності або за таблицею виплат залежно від важкості травми чи ушкодження.

Інший варіант — *страхування в разі виникнення критичних захворювань* (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба в трансплантації органів тощо). Ця програма може доповнювати добровільне медичне страхування, за якою страхове покриття не включає подібних захворювань. Відповідно до умов страхових договорів роботодавець теж може одержати виплати в разі втрати цінного працівника.

Розмір страхових платежів залежить від набору страхових ризиків, страхової суми, терміну страхування, характеру професійної діяльності застрахованих осіб. Для великих підприємств може встановлюватись єдина тарифна ставка для всіх застрахованих співробітників залежно від специфіки діяльності підприємства.

Приклад основних положень програми страхування життя міжнародної корпорації «ЗМ»:

- за загальною програмою страхування в разі нещасного випадку працівник одержує виплату в розмірі річного доходу, але не більше ніж 100 тис. дол.;
- якщо в результаті нещасного випадку працівник загинув, то протягом доби родичі одержують виплати в розмірі від 20 до 250 тис. дол., але не більше від десятикратного річного доходу працівника;
- у разі втрати годувальника його дитині до досягнення нею 19-річного віку виплачується 25 % річного доходу працівника, що загинув;
- якщо в результаті нещасного випадку постраждали кілька осіб і одна з них загинула, то працівники, котрі вижили, одержують додаткові виплати;
- за бажанням працівника в разі збільшення суми відрахувань у страхові фонди розмір страхових виплат збільшується вдвічі;
- працівник може застрахувати життя дружини (чоловіка) на суму 5 тис. дол. та дитину віком до 21 року на суму 1,5 тис. дол.; при цьому вартість страхових платежів становить 1 дол. у місяць.

Участь у *недержавному пенсійному забезпеченні* дає змогу створити додаткове до обов'язкового державного пенсійного забезпечення джерело пенсійних виплат, гарантувати працівникам вищий рівень життя після досягнення пенсійного віку.

Інституціональною основою добровільного недержавного пенсійного забезпечення є недержавні пенсійні фонди. Такі фонди є юридичними особами, створюються відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 9 липня 2003 р. № 1057-IV.

Недержавний пенсійний фонд — юридична особа, створена відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення», яка має статус неприбуткової організації (непідприємницького товариства), функціонує та провадить діяльність виключно з метою накопичення пенсійних внесків на користь учасників пенсійного фонду з подальшим управлінням пенсійними активами, а також здійснює пенсійні виплати учасникам зазначеного фонду у визначеному законодавством порядку.

Види недержавних пенсійних фондів наведено в табл. 11.6.

Таблиця 11.6

ВИДИ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ

Відкритий фонд	Корпоративний фонд	Професійний фонд
<i>Засновником</i> можуть виступати будь-які юридичні особи, крім бюджетних	<i>Засновником</i> можуть виступати: юридична особа — роботодавець або кілька юридичних осіб — роботодавців (бюджетні організації в особливому порядку)	<i>Засновником</i> можуть виступати: об'єднання юридичних осіб — роботодавців, об'єднання фізичних осіб (включаючи профспілки, а також фізичних осіб, котрі пов'язані родом своєї діяльності)
<i>Учасниками</i> можуть бути: громадяни України, особи без громадянства, іноземці незалежно від місця і характеру роботи	<i>Учасниками</i> можуть бути: виключно громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцями — вкладниками фонду	<i>Учасниками</i> можуть бути: громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які пов'язані родом своєї діяльності, визначеної статутом фонду

Відповідно до українського законодавства юридична особа може бути одночасно засновником не більш як одного корпоративного чи одного професійного пенсійного фонду. Така юридична особа може бути засновником одного або більше відкритих пенсійних фондів.

Недержавне пенсійне забезпечення дає змогу залучати кошти роботодавців для формування пенсійних нагромаджень на користь своїх працівників. На внески до недержавних пенсійних фондів і одержаний на них інвестиційний дохід поширюються податкові пільги. Розмір пенсій залежить від розміру пенсійних внесків, строку їх нагромадження та одержаного і розподіленого на них інвестиційного доходу.

З-поміж *переваг запровадження на підприємстві недержавного пенсійного забезпечення* треба звернути увагу на такі:

- формування іміджу роботодавця, який піклується про своїх працівників у довгостроковій перспективі;
- закріплення персоналу на підприємстві;
- проведення гнучкої мотиваційної політики завдяки встановленню різного рівня відрахувань на користь працівників, наприклад залежно від розміру заробітної плати і стажу роботи на підприємстві;

- можливість одержання додаткових інвестиційних ресурсів через інвестування активів фонду у свої цінні папери, інші фінансові інструменти;
- оптимізація податкових платежів тощо.

Переваги для працівників:

- додаткові гарантії матеріального забезпечення після виходу на пенсію;
- пільгове оподаткування доходів;
- набуття права власності на пенсійні активи (нагромаджені пенсійні кошти та одержаний від їх інвестування прибуток) із правом передачі у спадок тощо.

Для особливо цінних працівників, які є «золотим фондом» підприємства, роботодавці запроваджують **довгострокові нагромаджувальні програми страхування**. Такі програми ефективні для утримання компетентних і рідкісних на ринку праці працівників, тому їх часто називають *золотими наручниками*.

За довгостроковими нагромаджувальними програмами страхування між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода. Роботодавець із визначеною періодичністю робить страхові внески. Працівник одержує виплати, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює на підприємстві визначений період часу. Якщо він не виконає умов роботодавця, тобто не допрацює до кінця встановленого терміну, то не одержить грошової винагороди. У такому разі всі нагромаджені кошти повертаються роботодавцеві.

Приклад програми «золоті наручники».

Страхові виплати в разі страхування на суму 100 тис. грн:

- якщо працівник допрацював до кінця чинності страхового договору, то йому виплачується 100 тис. грн та додатковий інвестиційний дохід;
- якщо працівник звільнився до кінця чинності страхового договору, то він позбавляється права на одержання страхової суми;
- у разі настання смерті застрахованої особи грошова сума розподіляється між роботодавцем і її спадкоємцями у співвідношенні 50 % : 50 %. При цьому, якщо смерть настала в результаті захворювання, розмір грошової суми становить 200 тис. грн; якщо застрахована особа загинула в результаті нещасного випадку — 300 тис. грн;
- у разі настання інвалідності внаслідок аварії 100 % страхової суми (100 тис. грн) виплачується, якщо особа дістала I групу; 80 % (80 тис. грн) — II групу; 60 % (60 тис. грн) — III групу. Розмір виплати не залежить від кількості внесених платежів на момент підтвердження інвалідності.

Виплати можуть диференціюватися залежно від стажу роботи на підприємстві. Скажімо, якщо працівник відпрацює на підприємстві більше десяти років, то він одержить всю нагромаджену за ці роки страхову суму. У разі якщо він пропрацює від п'яти до десяти років, то одержить виплати в розмірі 75 % нагромадженої страхової суми. 25 % залишається у роботодавця як компенсація витрат на пошук, навчання та адаптацію нового працівника. Якщо працівник відпрацює п'ять років, то нагромаджена за цей період сума розподіляється порівну між працівником і роботодавцем. Якщо працівник звільняється, не відпрацювавши на підприємстві п'яти років, то нагромаджену за цей період суму одержує роботодавець.

У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми *золотих парашутів*. Такі програми запрова-

джують для того, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадовців, коли їх звільнять чи понизять у посаді в результаті поглинання підприємств. Запровадження подібних програм робить процедуру поглинання дорогою та непривабливою.

«Золоті парашути» можуть установлюватися для різної кількості посадових осіб (від двох до двадцяти), що залежить від специфіки та розміру підприємства. З посадовими особами укладаються спеціальні контракти. Умови контрактів можуть різнитися. Разом з цим можна навести типові гарантії, що надаються керівникам:

- базовий оклад виплачується протягом 1—5 років після звільнення;
- зберігаються всі види заохочення, які виплачувалися до звільнення чи пониження в посаді;
- захист опціонів на акції тощо.

11.4. МАТЕРІАЛЬНА ДОПОМОГА: ВИДИ Й ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ

Працівникам може надаватися матеріальна грошова допомога для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. У чинному законодавстві України визначено кілька видів матеріальної допомоги, яку роботодавці можуть надавати своїм працівникам (табл. 11.7).

Таблиця 11.7

ВИДИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Вид матеріальної допомоги	Цілі надання	Особи, які можуть одержати допомогу
Систематична матеріальна допомога	На оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом	Усі або більшість працівників підприємства
Разова матеріальна допомога	У зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання	Окремі працівники підприємства Родичі померлого працівника
Матеріальна допомога на лікування	На оплату лікування та медичне обслуговування	Тільки працівники підприємства

Систематична матеріальна допомога. Така допомога має систематичний характер, тобто може надаватися щомісяця або щокварталу. Підставою для надання матеріальної допомоги є заява працівника, яку він подає на ім'я керівника. Розглянувши заяву, керівник підприємства видає відповідний наказ або розпорядження. Роботодавець повинен надавати систематичну матеріальну допомогу, якщо така допомога передбачена колективним договором, положенням про оплату праці та трудовим договором (контрактом) працівника.

Систематична матеріальна допомога належить до інших заохочувальних та компенсаційних виплат відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати (див. дод. А). Сума такої допомоги включається до фонду оплати праці й оподатковується аналогічно іншим виплатам, що належать до заробітної плати.

Разова матеріальна допомога. Відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати разова матеріальна допомога видається один раз на рік (на лікування, оздоровлення дітей) і не включається до фонду оплати праці. Тобто внески до соціальних фондів не нараховуються, отже, і не утримуються із суми разової допомоги.

Матеріальна допомога на поховання надається підприємством родичам померлого працівника. Підставою для надання матеріальної допомоги на поховання є заява родичів померлого працівника, за якою видається наказ або розпорядження за підписом директора підприємства.

Матеріальна допомога на лікування. Підприємство може видати працівникові допомогу на лікування як матеріальну допомогу разового характеру. Однак разовий характер істотно звужує застосування такого виду допомоги в разі тривалого лікування або великих витрат на медичне обслуговування. Допомога на лікування та медичне обслуговування має надаватися лише працівникові підприємства.

Матеріальна допомога надається за наявності заяви працівника, наказу (розпорядження) за підписом директора підприємства та документів, поданих працівником, які підтверджують витрати. Це можуть бути документи медичних установ щодо необхідності проведення конкретного лікування (медичного обслуговування): договори на медичне обстеження, виписки з амбулаторних карт, довідки, рецепти, рахунки-фактури медичних установ тощо.



Резюме

Важливою частиною проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової. *Соціальний пакет* — це сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є співробітниками певного підприємства, членами однієї команди, носіями корпоративної культури. Соціальний пакет може містити такі опції: соціальне страхування, оплату або дотації на харчування, оплату навчання, надання путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, пільгових кредитів і позик, компенсацію транспортних витрат, мобільного зв'язку та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

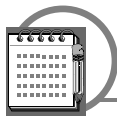
У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець прагне сформуванню свій позитивний бренд, залучити та закріпити компетентних працівників, поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню кількості захворювань, поліпшити матеріальний добробут працівників, зміцнити їхню лояльність до підприємства, знизити плінність, оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, одержати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати тощо.

Під час проектування соціального пакета потрібно обов'язково враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників, а також соціальні виплати та блага, які пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Можна рекомендувати такі підходи до формування соціального пакета на підприємстві: установлення соціальних виплат і заохочень усім працівникам в однаковому розмірі, відповідно до ієрархічної структури підприємства, відповідно до ґрейдів, а також груп з оплати праці, відповідно до заслуг працівника, формування за принципом «кафетерію» чи «шведського столу». Роботодавець також може компенсувати грошима окремі винагороди та блага.

Важливе місце в соціальному пакеті належить програмам соціального страхування персоналу. Доцільність застосування таких програм зумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців. На практиці набули поширення програми медичного страхування, страхування життя, майна та недержавного пенсійного страхування.

Для особливо цінних працівників роботодавці запроваджують довгострокові нагромаджувальні програми страхування — «золоті наручники». У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми «золотих парашутів», які запроваджуються для захисту матеріальних інтересів вищих посадовців, якщо їх звільнять чи понизять у посаді внаслідок поглинання підприємств.

Працівникам може надаватися матеріальна грошова допомога для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. У чинному законодавстві України визначено кілька видів матеріальної допомоги, яку роботодавці можуть надавати своїм працівникам: систематична, разова матеріальна допомога та допомога на лікування.



Терміни і поняття

«Банк відпусткових днів»
 Добровільне медичне страхування
 Довгострокові нагромаджувальні програми страхування
 Договір страхування
 «Золоті наручники»
 «Золоті парашути»
 Матеріальна допомога на поховання
 Матеріальна допомога на лікування
 Монетаризація соціальних заохочень і винагород
 Недержавні пенсійні фонди
 Підходи до формування соціального пакета на підприємстві
 Принцип «кафетерію»
 Принцип «шведського столу»
 Програми пенсійного страхування
 Програми соціального страхування
 Разова матеріальна допомога
 Систематична матеріальна допомога
 Соціальний пакет
 Соціальні виплати та заохочення
 Страхування від нещасного випадку
 Страхування життя



Питання для перевірки знань

1. Поясніть причини надання роботодавцями соціальних виплат і заохочень працівникам.
2. Поясніть, чому набір соціальних виплат і благ слід формувати за результатами анкетування чи опитування працівників підприємства.
3. Дайте порівняльну характеристику основним підходам до формування соціального пакета.
4. Визначте, на яких підприємствах доцільно використовувати відповідні підходи до формування соціального пакета.
5. Розкрийте особливості та причини запровадження програм «банк відпусткових днів».
6. Охарактеризуйте програми соціального страхування персоналу.
7. Наведіть критерії вибору роботодавцем страхової компанії для укладання страхових договорів.
8. Наведіть переваги запровадження на підприємстві недержавного пенсійного забезпечення.
9. Розкрийте причини запровадження та сутність програм «золоті наручники» та «золоті парашути».
10. Розкрийте особливості надання роботодавцем різних видів матеріальної допомоги найманим працівникам.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразити схематично процедуру формування соціального пакета на підприємстві.
2. Скласти анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах з метою їх урахування під час формування соціального пакета на підприємстві.
3. Спроекувати соціальний пакет для різних категорій персоналу банку (великого промислового підприємства, торговельного підприємства, страхової компанії, ресторану швидкого харчування тощо) за принципом «кафетерію».
4. Провести моніторинг ринку страхових послуг у галузі корпоративних програм страхування. Охарактеризувати види послуг, які пропонують компанії, порівняти вартість різних страхових полісів.
5. Підготувати есе на одну з тем:
 - ✓ «Досвід застосування програм страхування персоналу у вітчизняних та іноземних компаніях»;
 - ✓ «Досвід застосування корпоративних пенсійних програм у вітчизняних та іноземних компаніях»;
 - ✓ «Досвід застосування програм *золоті наручники* та *золоті парашути* у вітчизняних та іноземних компаніях».



Література для поглибленого вивчення

1. *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.
2. *Беляев А. Н.* Современные формы и системы оплаты труда / А. Н. Беляев. — М. : Дело и Сервис, 2009.
3. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.
5. *Колот А. М.* Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 3—9.
6. *Мансуров Р.* Формируем гибкий социальный пакет / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. — 2008. — № 5. — С. 60—63.
7. *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.
8. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
9. *Назарова Г. В.* Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька ; за заг. ред. Г. В. Назарової. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2010.
10. Организация и регулирование оплаты труда : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / [А. Е. Смирнова, М. Е. Сорокина, А. А. Федченко, П. Э. Шлендер] ; под ред. М. Е. Сорокиной. — М. : Вузовский учебник, 2009.
11. *Поварич И. П.* Разработка и реализация компенсационной политики организации : монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. — М. : Академия Естествознания, 2011.
12. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.
13. *Цимбалюк С. О.* Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин / С. О. Цимбалюк // Економічний часопис — XXI. — 2013. — № 9—10. — С. 87—90.