

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Васильчишин Христина Петрівна

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студентка групи ЕЕУПм-21

Х. П. Васильчишин

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент **Д.Г.Шушпанов**

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__ р.

Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

Тернопіль – 2018

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи дослідження соціального пакету на підприємстві	7
1.1. Суть соціального пакету: підходи до визначення та аналізу	7
1.2. Соціальний пакет як складова компенсаційного пакету	18
1.3. Функції соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації та підвищенню мотивації до праці	29
<i>Висновки до першого розділу</i>	38
Розділ 2. Оцінка формування соціального пакету на ПП «Наш дім»	40
2.1. Коротка техніко-економічна характеристика підприємства	
2.2. Аналіз сучасної структури компенсаційного пакету ПП «Наш дім»	51
2.3. Оцінка ефективності формування соціального пакету на ПП «Наш дім»	63
<i>Висновки до другого розділу</i>	68
Розділ 3. Напрямки удосконалення формування соціального пакету ПП «Наш дім»	69
3.1. Покращення структури соціального пакету для усіх категорій працівників	69
3.2. Удосконалення компенсаційної політики у ПП «Наш дім»	78
<i>Висновки до третього розділу</i>	86
Висновки	87
Список використаних джерел	89
Додатки	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Мотивації і стимулювання праці працівників в останні роки приділяється велика увага, обумовлене гострою ринковою конкуренцією, що змушує керівництво організацій розробляти нові і реформувати існуючі системи стимулів, найважливішими з яких є матеріальні. Невід'ємною частиною будь-якої системи матеріального стимулювання є соціальні виплати, гарантії і пільги. Причому дані останніх років свідчать про те, що соціальні гарантії виявляються набагато більш потужним стимулом для працівника, ніж грошова винагорода [27].

У вирішенні питання про те, на якому підприємстві працювати, думка персоналу часто визначається саме мотиваційної складової: заробітною платою, умовами праці, фірмовими соціальними пільгами тощо.

З іншого боку, конкурентоспроможність сучасного підприємства значною мірою залежить від мотивації співробітників та ефективності їх діяльності. Досягти високих бізнес-результатів або створити міцну репутацію на ринку підприємство може досягти лише завдяки високому ступеню лояльності з боку персоналу. Один із шляхів високої вмотивованості персоналу – це формування привабливого і конкурентного компенсаційного пакету.

Для стимулювання співробітників крім прямого впливу у вигляді заробітної плати, роботодавці застосовують також непрямі методи (грошові і негрошові), які об'єднуються в поняття «соціальний пакет». Плануючи витрати на соціальний пакет, необхідно знайти баланс цілей: з одного боку, посилити мотивацію співробітника на результативну роботу в компанії; а з іншого боку, витратити якомога менше коштів на цю мотивацію [27].

Перераховані вище факти актуалізують проблему дослідження соціального пакету підприємства, з одного боку як засобу посилення мотивації, а з іншого, як способу реалізації соціальної відповідальності з позицій зниження рівня стратифікації в суспільстві. Таким чином, в умовах кризи соціальної держави стає все більш очевидним протиріччя між суспільними потребами в зниженні рівня соціальної стратифікації в суспільстві, подоланні бідності працюючого населення, формування середнього класу і подальшої інституціоналізації соціальної відповідальності підприємства, з одного боку, і недостатньою розроблені-

стю конкретних способів її реалізації, зокрема соціального пакету підприємства, з позицій впливу на соціально-структурні характеристики найманих робітників, поширення тенденцій зниження рівня соціального розшарування на інші підприємства і на систему суспільних відносин, з іншого боку.

Ступінь наукової розробленості теми дослідження. В останні роки питання впровадження соціального пакету на підприємстві як інструменту підвищення мотивації працівників до трудової діяльності набуло особливої актуальності. Дослідженнями щодо проблематики застосування соціального пакету на підприємствах займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Теоретичні та практичні аспекти використання соціального пакету в управлінні системою мотивацію на мікрорівні розглядали Н. Горобець, О. Древаль, Н. Карачина, А. Колот, І. Новак, М. Петрушенко, У. Тейлор, Р. Фрімен, С. Цимбалюк.

Визнаючи високу наукову цінність досліджень, здійснених перерахованими авторами, разом з тим, необхідно відзначити, що залишаються недослідженими питання визначення ролі соціального пакета підприємства, його змісту і функцій в системі мотивації, характеру впливу соціального пакету на соціально-структурні характеристики найманих працівників, вивчення стратифікаційного профілю найманих працівників в умовах реалізації соціального пакету підприємства і способів його оптимізації.

Актуальність теми дипломної роботи, ступінь її наукової розробленості, основна дослідницька проблема обумовлюють вибір об'єкту і предмету дослідження, його мети і завдань.

Об'єкт дослідження: система управління ПП «Наш дім».

Предмет дослідження: соціальний пакет як спосіб мотивування персоналу підприємства.

Мета дослідження: визначити зміст і функції соціального пакету, особливості його формування і вироблення пропозицій щодо оптимізації соціального пакету

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких дослідницьких завдань:

– визначити функції соціального пакету підприємства з позиції мотивування;

- виявити особливості формування соціального пакету в системі компенсаційного пакету на підприємстві;
- розробити напрямки розширення елементів соціального пакету на підприємстві.

Теоретико-методологічні основи дослідження. Дипломна робота заснована на таких концепціях і теоріях: структурно-функціонального аналізу Е. Дюркгейма, Т. Парсонса, інституційних і неоінституціональних підходах; – теорії сталого розвитку соціальних систем Т. Парсонса концепціях глобалізації та соціальної держави, теорії наукової організації праці.

Дипломне дослідження спирається на загальнонаукові принципи єдності логічного та історичного підходів в дослідженнях системи мотивування, соціальної структури, соціальних інститутів і процесів, методи порівняльного аналізу, контент-аналізу і функціонального аналізу, соціально-стратифікаційного аналізу. Збір первинної соціологічної інформації здійснювався за допомогою вивчення українських і міжнародних документів в галузі праці та соціальної політики, анкетного опитування, включеного спостереження.

Емпірична база дипломної роботи ґрунтується на результатах соціологічних досліджень, проведених особисто автором або за його безпосередньої участі у ПП «Наш Дім».

Наукова новизна дослідження полягає в такому:

- визначено роль соціального пакета в системі компенсацій на підприємстві;
- обґрунтовано функції соціального пакета підприємства по підвищенню вмотивованості працівників, зокрема на приватному підприємстві «Наш Дім»;
- розроблено напрямки вдосконалення підходів до формування соціального пакету у сфері житлово-комунального господарства.

Практична значимість результатів дипломного дослідження полягає в їх орієнтованості на вдосконалення соціально-трудових відносин, підвищення мотивації працівників до праці, розвиток способів реалізації соціальної відповідальності підприємств. Наукові результати роботи можуть бути використані при формуванні галузевих угод, колективних договорів в системі соціального парт-

нерства, при розробці планів соціального розвитку бізнес-структур з метою зниження соціальної напруженості і конфліктності.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (72 позиції). Зміст роботи викладено на 102 сторінках і включає 19 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть соціального пакету: підходи до визначення та аналізу

У сучасних умовах ведення бізнесу найпоширенішим видом мотивації працівників є соціальний пакет – це надані роботодавцем гарантії, компенсації, пільги. Поняття соціального пакета не закріплено законодавчо.

Крім того, до цих пір немає єдиного розуміння сутності соціального пакета. Автори по-різному трактують поняття «соціальний пакет».

Частина науковців та дослідників розглядає соціальний пакет як виплати і блага, які надає роботодавець понад заробітну плату [63]. На думку С. Цимбалюк [67], такий підхід до трактування соціального пакета методологічно неправильний, оскільки перелік винагород, які надає роботодавець найманим працівникам, окрім заробітної плати, досить широкий, і деякі з них не мають соціального характеру, як-от: премії, бонуси, що виплачуються із прибутку, доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства (дивіденди, відсотки, виплати за паями). Крім того, згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5, до заробітної плати належить частина виплат і винагород соціального характеру: матеріальна допомога, оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків, путівок на лікування та відпочинок і т. ін.

Існує також протилежна точка зору, за якою соціальний пакет є системою пільг і компенсацій матеріального та нематеріального характеру, які надає компанія співробітникам як одну зі складових заробітної плати або ж бонусів до неї [9]. На наш погляд, розглядати соціальний пакет як складову заробітної плати недоцільно, оскільки більшість виплат соціального характеру не належить до заробітної плати.

Окремі автори соціальний пакет ототожнюють із компенсаційним [63]. Проте більшість учених і фахівців розмежовують зазначені поняття, висловлюючи при цьому різні погляди стосовно співвідношення компенсаційного та

соціального пакетів. Згідно із підходами окремих дослідників [44], компенсаційний пакет є складовою соціального пакета. Цей підхід ґрунтується на визначенні компенсаційного пакета у вузькому, традиційному значенні, відповідно до якого останній є набором компенсацій, передбачених трудовим законодавством. Така точка зору діаметрально протилежна науковим поглядам більшості вчених і фахівців щодо сутності та структури пакета компенсацій, де соціальний пакет виділяється як його складова [71].

Узагальнюючи визначення соціального пакета, можна сформулювати так: соціальний пакет – система гарантій, компенсацій і пільг:

- яка не передбачена трудовим законодавством;
- надається роботодавцем співробітникам на добровільних засадах;
- встановлюється в залежності від кваліфікації працівника, його вкладу в діяльність організації, стажу роботи, посади;
 - закріплена в трудовому договорі працівника або колективному договорі (локальному нормативному акті);
- фінансується роботодавцем.

Метою соціального пакета є: збільшення конкурентної привабливості організації на ринку праці, що забезпечує приплив кваліфікованих кадрів; утримання високопрофесійних співробітників; формування позитивного іміджу організації в діловій сфері і на ринку праці; підвищення мотивації працівників і управління продуктивністю праці; збереження контрольованого рівня плинності кадрів; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; можливість законної мінімізації бази оподаткування при стимулюванні праці співробітників.

Щоб вважатися соціальним пакетом, надане благо повинно відповідати таким критеріям (з точки зору організації):

- 1) для організації це витрати;
- 2) організація не зобов'язана надавати ці блага (не потрібно законодавчо і рівень або форми можуть варіюватися);
- 3) організація оголошує, що це соціальний пакет;
- 4) це надається всім або майже всім групам співробітників, згідно певної політики.

Під час дослідження HR-менеджери в більшості своїй поділяли перелік благ, які надає компанія для співробітника крім зарплати, на дві групи. Основний такого поділу ставав критерій «необхідність». До першої групи можна віднести послуги, які допомагають співробітникові виконувати свої безпосередні посадові обов'язки, наприклад, оплата мобільного телефону, обіди, оплата проїзних для кур'єра, надання автомобіля або оплата бензину для певних категорій співробітників, спецодяг для виробничих робітників, медогляди, надання чаю, кави в офісі.

Тут варто зробити застереження, що ми взагалі зараховуємо до соцпакету, тому що, наприклад, корпоративної стільниковим зв'язком ми людей забезпечуємо, але вважати її частиною соцпакету якось язик не повертається, це річ, яка необхідна людям для роботи. Так, вона нормується, так, не всі це мають, але ми для себе її не кваліфікуємо як соцпакет.

Тобто ці послуги мали б забезпечити комфортні або безпечні умови для роботи, щоб якомога менше чинників відволікало співробітників від безпосередньо роботи. Ці послуги можна назвати гігієнічними чинниками з теорії Герцберга. Самі HRменеджери обумовлюються, що ці послуги, хоча і надаються компанією крім зарплати, не належать до соціального пакету, а є забезпеченням умов праці. До другої групи можна віднести інші послуги, які надають прямі витрати для компанії і які не впливають безпосередньо на виконання трудових обов'язків, але при цьому, так чи інакше, підвищують рівень життя працівників. До цієї групи в першу чергу відноситься добровільне медичне страхування, страхування від нещасного випадку, додаткові пенсійні виплати, позики, кредити, туристичні путівки, матеріальна допомога в певних ситуаціях (народження дитини, смерть родича, хвороба), подарунки від компанії до дня народження тощо . При цьому деякі одні й ті ж елементи соцпакета можна відносити до першої або до другої групи, в залежності від того, які функції вони виконують в компанії. Наприклад, надання автомобіля для менеджерів може нести функцію забезпечення трудових обов'язків, якщо автомобіль потрібен менеджеру, наприклад, для роз'їздів на зустрічі. Але також автомобіль може бути віднесений до другої групи, якщо безпосередньо він не потрібен для виконання службових обов'язків. В такому випадку він просто підвищує рівень

життя людини, не впливаючи безпосередньо на виконувані ним службові обов'язки. Точно так само і обіди можуть бути або способом забезпечення посадових обов'язків, наприклад, обіди для водіїв або кур'єрів, або шляхом значного підвищення добробуту працівників, які, в принципі, могли б дозволити собі обіди і без дотацій. В окрему підгрупу в рамках другої групи можна виділити послуги, які представляють непрямі, або не представляють ніяких витрат для компанії. Це, наприклад, надання можливості купити продукцію своєї або іншої компанії зі знижкою. При цьому надає компанія не несе ніяких або зовсім невеликі непрямі витрати. Також сюди можна віднести можливість придбати за пільговими «корпоративним» тарифами добровільну медичну страховку, страховку від нещасного випадку або абонемент у фітнес-клуб, якщо такої послуги не надає сама компанія. При цьому компанія не несе ніяких витрат, однак співробітник має можливість заощадити, купуючи страховку за тарифами для компанії. Також в цю категорію часто відноситься абонемент у фітнес-клуб, який за рахунок договору з компанією, співробітник має можливість придбати зі знижкою. Крім того, в цю категорію можна віднести додаткові оплачувані дні до відпустки або повністю оплачувані дні лікарняного. При цьому компанія несе додаткові витрати, в порівнянні з тими, які вона могла б нести, якби виконувала тільки вимоги законодавства в разі хвороби, проте її витрати залишаються на тому ж рівні, як якби людина не хворіла. В окрему групу, віднесення якої до соцпакету спірно, можна включити корпоративні свята, свята для дітей співробітників, спортивні заходи, конкурси, корпоративні нагороди, навчання мовам. Деякі HR-менеджери відносять ці послуги до системи соціального пакета компанії, інші вважають, що це не соцпакет, а окремо стоять заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури в компанії. У той же час, ці заходи є прямими витратами компанії, і якщо компанія вважає це соцпакетом, то ці послуги можна віднести до другої групи.

Соціальний пакет підприємства являє собою комплекс соціальних гарантій, пільг і компенсацій, що надаються найманим працівникам та членам їх сімей за професійно-відомчим принципом.

Визначимо характер взаємозв'язку соціальної політики підприємства і соціального пакету, що дозволить вивчити зміст соціального пакету підприємства, визначити можливості змістовного вимірювання.

У науковій літературі зазначається, що соціальна політика повинна бути спрямована на людину, особистість, соціальні спільноти і соціальні групи, населення, задоволення їх соціальних інтересів і потреб. Так чи. Абалкін вважає, що головним орієнтиром соціальної політики на сучасному етапі є стимулювання економічної активності особистості. Основа соціальної політики – це створення передумов, при яких кожна людина здатна своєю працею, енергією, ініціативою і талантом забезпечувати гідні умови життя для себе і своєї сім'ї. На думку Б.В. Ракітського, соціальна політика повинна бути спрямована на виключення соціальних ризиків для населення і забезпечення законних соціальних прав громадян. Соціальна політика при цьому розуміється як взаємини основних елементів соціальної структури суспільства з приводу збереження і зміни соціального становища населення в цілому [53, с. 102]. А.Н. Аверін підкреслює, що соціальна політика являє собою діяльність, спрямовану на вирішення соціальних проблем в суспільстві, розвиток його соціальної сфери, створення умов для життя людей, забезпечення їх соціальних потреб, інтересів, прав і гарантій, надання соціальних послуг [53, с. 103]. На думку Н.А. Волгіна, складові елементи соціально-трудової сфери підприємства і ключові напрямки його корпоративної соціальної політики – це система активних механізмів, без яких неможливе функціонування економіки підприємства, так і країни в цілому [53, с.103].

З нашої точки зору, основною сферою соціальної політики сучасної України є соціально-трудова сфера, яка представляє собою сукупність соціально-трудових відносин. Її основними компонентами є: ринок праці, служби зайнятості, перепідготовки кадрів; сфера мотивацій продуктивної праці (оплата праці, стабілізація рівня життя населення); система соціального захисту населення; соціальне партнерство; соціальне страхування; охорона праці, професійно-відомча інфраструктура (охорона здоров'я, освіта, культура).

Разом з тим, соціальна політика підприємств в своїй суті симетрична державної соціальної політики, вона розвивається в тих же областях і прагне до

тих же цілям що і соціальна політика на рівні держави, єдина їхня відмінність – це масштаби діяльності. Вважаємо, в центрі соціальної політики на підприємстві має бути працівник, який одночасно виступає як її мета, об'єкт і суб'єкт.

Сучасний етап розвитку економіки і суспільства ставить принципово нові завдання в галузі соціальної політики. ключовий характеристикою цього етапу є зміна ролі людини в системі чинників виробництва в зв'язку зі зростанням значення творчих і особистісних елементів в трудових процесах. З одного боку, людина стає в центр соціально-економічної системи, тому необхідно більш повне задоволення всього спектру його потреб, включаючи * потреба в самореалізації. Це є як кінцевою метою виробництва, так і умовою його стійкого розвитку. З іншого боку, соціальна політика включає законодавче встановлення і забезпечення виконання соціальних гарантій, сукупність яких покликана гарантувати конституційно закріплені соціальні права громадян і їх реалізацію законодавчо встановлених напрямках, сферах і областях [39].

Соціальна політика є багаторівневою і багатосуб'єктною системою. У дипломній роботі розглядається корпоративний рівень формування і реалізації соціальної політики – рівень соціальної політики підприємства. Під підприємством розуміється самостійний господарюючий суб'єкт, створений в порядку, встановленому законом, для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт з метою задоволення потреб ринку, отримання прибутку або здійснення спеціальних соціально-значущих функцій. Це єдиний виробничо-господарський комплекс, створений для ведення певної діяльності.

Суб'єктом соціальної політики на підприємстві виступають керівники підприємства, соціальна служба, первинна профспілкова організація. Керівники визначають основні напрямки соціальної політики, вирішують питання її фінансування. Соціальна служба реалізує соціальну політику і може мати різний статус.

Соціальна політика на підприємстві має цільову орієнтацію на персонал. Працівник виступає вищою метою і цінністю при формуванні та реалізації соціальної політики. Якщо виходити з визнання людини найвищою соціальною цінністю, найважливіша мета соціальної політики на підприємстві

– забезпечення працівникам гідного рівня і якості життя, соціальних прав, справедливої винагороди за трудову діяльність, соціальний захист.

Соціальна політика на підприємстві має різні напрямки. Ними є: забезпечення зайнятості; доходи і оплата праці; умови і охорона праці; підготовка персоналу; охорона здоров'я працівників; надання соціальних послуг; забезпечення житлом; соціальний захист; пенсійне, соціальне та медичне страхування і забезпечення працівників; благодійна діяльність та ін. Визначення напрямків соціальної політики на підприємстві обумовлено її цілями і засобами здійснення. Воно передбачає розробку і реалізацію заходів та програм, що забезпечують матеріальне стимулювання, розвиток, соціальний захист і підвищення соціального статусу працівників. Це дозволить досягти задоволення соціальних інтересів і потреб персоналу, підвищити привабливість підприємства на ринку праці, результати його виробничої діяльності.

Для формування соціальної стратегії підприємства, орієнтованої на успіх, для вибору напрямків концентрації ресурсів необхідно визначати пріоритети соціальної політики підприємства. Під пріоритетами соціальної політики підприємства розуміються мають першорядне значення напрямки соціальної політики, орієнтовані на рішення як значущих, так і потенційно значущих соціальних проблем всередині трудового колективу підприємства і поза ним. Вибір пріоритетів соціальної політики на підприємстві і їх діапазон безпосередньо залежить від фінансових можливостей підприємства. Виділення пріоритетів дозволяє прогнозувати розвиток підприємства. Значення прогнозу в області соціальної політики полягає в тому, що він націлений на визначення меж можливих змін на підприємстві в відповідний момент, на пошук логіки переходів між періодами, шляхів її зміни.

Значимість соціальних питань в системі пріоритетів на підприємстві визначається в науковій літературі по-різному. Н.А. Волгін вважає, що особливе місце серед пріоритетів соціальної політики на підприємстві займає заробітна плата. Оплата праці виконує (точніше повинна виконувати), як мінімум, дві основні функції – відтворювальну і стимулюючу. Вона повинна бути, по-перше, достатньої для компенсації витрат (фізичних, розумових і т.д.), що мають місце

в процесі трудової діяльності працівника, а по-друге, зацікавлювати персонал в повній реалізації своїх здібностей, накопичених в школі, вузі, на підприємстві.

Ряд авторів (М. В. Каргалова, А. А. Лщенко, В. Н. Калугін, В. Ф. Лазарев, Ю. Н. Попов і ін.) Вважають пріоритетом соціальної політики на підприємстві розвиток соціального партнерства. Мета такої взаємодії – досягнення бажаних результатів з тими, з ким доводиться стикатися в ході діяльності: наймані працівники, інвестори, споживачі і т.д. Одна з головних складових успішної діяльності підприємства – висока працездатність колективів як результат ефективного соціального партнерства.

Ми вважаємо, що пріоритетами соціальної політики підприємства є створення умов, що сприяють всебічному задоволенню потреб персоналу підприємства. За теорією Маслоу потреби (фізіологічні, потреби в безпеці, афективні і потреби вищого порядку – в самооцінці і самовираженні) можна розташувати у вигляді суворої ієрархічної структури. Потреби нижніх рівнів вимагають задоволення і, отже, впливають на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів.

Перерахуємо умови, які сприяють задоволенню потреб персоналу на підприємстві: створення на робочому місці духу команди; пропозиція підлеглим більш змістовної роботи; просування по службовій драбині; забезпечення навчання та перепідготовки; реалізація потреби в самовираженні; заохочення і розвиток у підлеглих творчих здібностей.

Проведене Асоціацією менеджерів дослідження дозволяє визначити сучасний стан вибору пріоритетів у соціальній політиці підприємства. У списку пріоритетних напрямків соціальної політики були представлені шість ключових напрямків, які використовуються в рамках соціальної звітності: охорона здоров'я і безпека праці, розвиток персоналу, сумлінна ділова практика, природоохоронна діяльність та ресурсозбереження, соціально відповідальна реструктуризація, розвиток місцевої громади. Перші позиції займають вкладення в персонал, створення безпечних умов праці та охорона здоров'я (табл. 1.1).

Пріоритетні напрямки соціальної політики [7]

Місце в рейтингу	Напрямок корпоративної соціальної політики	бал
1	Охорона здоров'я та безпечні умови праці	8,88
2	Розвиток персоналу	8,83
3	Сумлінна ділова практика	7,40
4	Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження	6,56
5	Соціально відповідальна реструктуризація	6,52
6	Розвиненіша місцевої громади	6,01

Охорона здоров'я та безпечні умови праці як пріоритети соціальної політики підприємства мають на увазі вкладення коштів в охорону праці та техніку безпеки, медичне обслуговування персоналу, підтримку материнства і дитинства, підтримку санітарно-гігієнічних умов праці. Сумлінна ділова практика означає виділення коштів на публікацію інформації про організацію для бізнес-партнерів, клієнтів та інших, зацікавлених в діяльності організації сторін. Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження припускають вкладення в організацію екологічно безпечного виробництва, зведення очисних споруд. При соціально відповідальній реструктуризації кошти витрачаються на перенавчання співробітників, сприяння працевлаштуванню вивільнених працівників, кошти на вихідну допомогу. У промисловому секторі пріоритетними є охорона здоров'я і безпеку умов праці, розвиток персоналу. Це пояснюється жорсткими вимогами, що накладаються на промислові підприємства законодавством, а також тим, що найбільший виробничий ризик і травматизм на робочих місцях характеризують, перш за все, промислові підприємства. Серед пріоритетних напрямків соціальної політики може бути благодійна діяльність. Благодійність на увазі активну участь підприємств в житті місцевих спільнот, спрямоване на рішення соціальних проблем, але в той же час, узгоджується з комерційними планами підприємства, з його власною стратегією розвитку.

Зміст соціального пакета підприємства визначається вмістом завдань, які вирішуються за допомогою соціального пакета. Дослідження змісту соціальних

пакетів провідних підприємств дозволило сформулювати завдання, які він вирішує: вдосконалення медичного обслуговування працівників підприємства, вдосконалення пенсійного забезпечення, поліпшення житлових умов працівників, зміцнення здоров'я та формування здорового способу життя працівників підприємства, розвиток творчих можливостей працівників, формування професійно-кадрового потенціалу підприємства з урахуванням що відбуваються демографічних процесів.

Зіставляючи завдання соціального пакета підприємства і основні напрямки його соціальної політики, приходимо до висновку про обумовленість змісту соціального пакета підприємства пріоритетними напрямками його соціальної політики. Цей висновок отримано на підставі встановленої кореляції змісту соціального пакета підприємства і реалізується корпоративної соціальної політики. Таким чином, показано соціально-політичний вимір соціального пакета підприємства.

Соціальний пакет підприємства передбачає наявність певних соціальних програм на підприємстві, що представляють комплекс соціальних послуг з професійно-відомчим принципом на пільгових умовах. Соціальні програми, як інструмент вирішення завдань одного з напрямків соціальної політики підприємства, являють собою сукупність науково-обґрунтованих заходів, реалізація яких сприяє найбільш ефективному вирішенню соціальних проблем персоналу.

До складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою (рис. 1.1).

Наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат.



Рис. 1.1. Структура соціального пакета

Дослідження структури соціального пакета провідних підприємств України дозволило виділити такі соціальні програми:

1. Програми медичного забезпечення;
2. Програми пенсійного забезпечення;
3. Житлові програми;
4. Спортивно-оздоровчі та соціокультурні програми;
5. Програми розвитку персоналу та освітні програми.

Програми соціального пакета підприємства являють собою одночасно зміст і план соціальної діяльності з викладом основних цілей і завдань вирішення соціальних проблем, чітким визначенням характеру конкретних заходів, уточненням поетапних і кінцевих термінів виконання, визначенням учасників виконання програм і їх рольових, функцій, фінансових ресурсів на окремі етапи робіт і бюджету на всі програми. Таким чином, крім соціально-політичного присутній програмно-цільове вимір соціального пакета підприємства.

Необхідно відзначити, що особливістю корпоративних соціальних програм є їх включеність в систему управління соціальними процесами на підприємстві: процесами профілактики захворюваності, збереження здоров'я співробітників (спортивно-оздоровчі програми), процесами пенсійного забезпечення

(програми пенсійного забезпечення), вдосконалення житлових умов (житлові програми), формування кадрового потенціалу (освітні програми). Таким чином, за допомогою соціального пакета підприємства управління соціальними процесами в більшій мірі набуває характеру соціального програмно-цільового управління.

Суспільна мета соціальних програм не може обмежуватися тільки кількісними показниками. Соціальні програми повинні бути націлені на досягнення комплексного задоволення потреб людини, зростання тривалості життя, підвищення рівня добробуту і здоров'я людей, підвищення їх освітнього та професійного рівня.

Соціальні програми можна класифікувати за напрямками (зовнішнім і внутрішнім). Зовнішніми і внутрішніми можуть бути адресати – цільові груп програми: внутрішні (працівники і члени їх сім'ї) і зовнішні (певна соціальною програмою категорія людей). Основними цільовими групами соціальних програм є працівники, а також члени сім'ї і колишні працівники – пенсіонери-компанії, а також молоді фахівці. Таким чином, коло адресатів соціальних програм досить широкий, але переважають внутрішні адресати, зовнішні цільові групи (наприклад, місцеве співтовариство) присутній вкрай рідко.

1.2. Соціальний пакет як складова компенсаційного пакету

Нині відсутня єдина класифікація компенсаційного пакета, що можна пояснити неоднозначністю і невизначеністю поняття «компенсаційний пакет». Одні автори в структурі компенсаційного пакета виділяють як обов'язкові, так і додаткові пільги і виплати [38]; інші розглядають тільки структуру системи додаткових пільг і виплат [19].

Деякі автори термін «компенсаційний пакет» ототожнюють з поняттям «соціальний пакет» [38], деякі вважають, що поняття «компенсаційний пакет» ширше поняття «соціальний пакет». При цьому під соціальним пакетом розуміють сукупність додаткових пільг, які роботодавець надає робітникам добровільно [58].

На думку Колота А. та Цимбалюк С., компенсаційний пакет – це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його

го до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [30, с. 268].

Під час конструювання компенсаційного пакета потрібно виходити з наведених нижче методологічних положень.

По-перше, компенсаційний пакет (поряд із сукупною винагородою) є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин.

По-друге, компенсаційний пакет уміщує всі матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні] компенсації, які роботодавець надає найманим працівникам.

По-третє, заробітну плату, зокрема всі виплати, винагороди та заохочення, що входять до неї, потрібно розглядати як одну зі складових компенсаційного пакета, що дає змогу імплементувати здобутки західного компенсаційного менеджменту у вітчизняну практику розподільних відносин.

По-четверте, компенсаційні пакети, що надають роботодавці найманим працівникам, за структурою та змістом можуть суттєво відрізнятися. До чинників, які впливають на структуру, наповнення компенсаційного пакета та розмір окремих виплат і винагород, що його формують, належать: – стратегія розвитку та фінансові можливості підприємства; – специфіка професії/посади (цінність, складність функцій та обов'язків, наявність інноваційної компоненти, вплив на результативність роботи підприємства тощо); – кон'юнктура ринку праці; – норми трудового законодавства; – розвиток інститутів соціального партнерства; – рівень компетентності найманих працівників; – потреби та інтереси найманих працівників; – особливості корпоративної культури підприємства;

– компенсаційна політика підприємств-конкурентів і підприємств інших видів економічної діяльності тощо.

По-п'яте, до компенсаційного пакета належать виплати та винагороди, які здійснюють роботодавці з доходів підприємства (незалежно від їх джерел і належності виплат і винагород до фонду оплати праці). Виплати та винагороди, що формують компенсаційний пакет, є витратами для роботодавця.

У зв'язку з цим до компенсаційного пакета не належать допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування: з тимчасової непрацездатності, вагітності та пологів, при народженні дитини, по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, на поховання та ін.

По-шосте, поняття *компенсаційний пакет* використовується в сфері соціально-трудових відносин і характеризує виплати, заохочення та блага, що надають роботодавці найманим працівникам. Інші доходи, які можуть одержувати наймані працівники, не входять до структури компенсаційного пакета.

Характеристики, що визначають конструкцію компенсаційного пакета: 1) наповнення компенсаційного пакета – сукупність (набір) виплат, винагород, заохочень і благ, що його формують; 2) розмір виплат і винагород, що входять до компенсаційного пакета; 3) структура компенсаційного пакета – співвідношення різних виплат і винагород.

За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим і розширеним.

Базовий компенсаційний пакет містить виплати та винагороди обов'язкового характеру – ті, які роботодавець зобов'язаний включити до компенсаційного пакета. Невключення роботодавцем таких виплат і винагород до компенсаційного пакета розцінюється як порушення трудового законодавства, за що роботодавець може нести відповідальність.

Базовий пакет містить такі виплати та винагороди: – основна заробітна плата: посадовий оклад, тарифна ставка, оклад тощо; – доплати до основної заробітної плати обов'язкового характеру: за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, роботу в нічний час, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо; – виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; – компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати; – оплата щорічних відпусток, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання відпусток; – оплата простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо.

Вважаємо, що до компенсаційного пакету можна розглядати в двох аспектах. У широкому сенсі як винагорода, що одержується працівником, в тому числі це постійна та змінна частини заробітної плати, додаткові пільги і виплати, нематеріальне стимулювання, а також негрошові доходи. У вузькому сенсі компенсаційний пакет – це сукупність соціальних пільг і виплат, що надаються роботодавцем на основі добровільно взятих зобов'язань по відношенню до працівникам понад ті, які встановлені законодавчо. До соціального пакету відносяться пільги і виплати, які гарантовані законодавчо і які роботодавець зобов'язаний надати своїм працівникам [3].

Компенсаційний пакет, на думку багатьох авторів, – це визначений набір засобів матеріальної та нематеріальної винагороди, які працівник отримує як

компенсацію за надані підприємству час, здоров'я, знання, зусилля, результати роботи тощо.

Компенсаційний пакет має широкий спектр компонентів і формується на основі стратегії розвитку компанії, її фінансових можливостей та діагностики трудової мотивації персоналу.

Компоненти компенсаційного пакета можуть бути згруповані у три основні блоки (рис. 1.2).

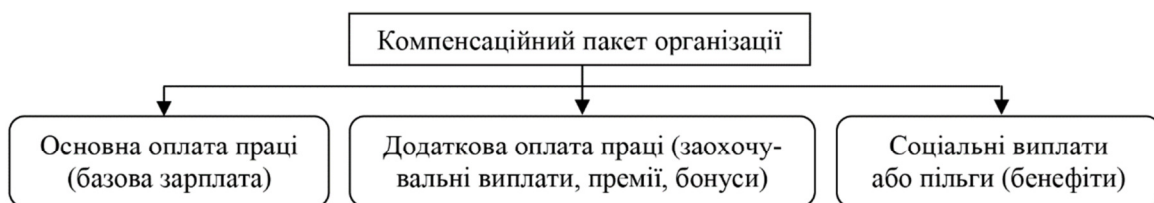


Рис. 1.2. Структура компенсаційного пакета [58]

Розширений компенсаційний пакет, крім виплат і винагород обов'язкового характеру, включає виплати й винагороди добровільного (необов'язкового, факультативного) характеру.

Конструкцію розширеного компенсаційного пакета наведено у додатку А.

Вважаємо, що можна виділити 10 блоків в структурі компенсаційного пакета: турбота про здоров'я; соціальний добробут працівників; турбота про матеріальний добробут працівників; розвиток і навчання; «Зворотні виплати»; надання пільг, позик, кредитів; розвиток корпоративної культури, відпочинок і розваги; соціальна підтримка сімей працівників; соціальна підтримка працівників, які постраждали від нещасних випадків на виробництві, а також сімей працівників при їх загибелі; соціальна підтримка пенсіонерів.

Найбільш повна класифікація компенсацій представлена І. П. Поваріч, С. А. Бабиному і С. І. Бабиной [10]. Деякі з них класифікаційних ознак можуть бути використані для класифікації компенсаційного пакета (залежно від раніше отриманих кому компенсація; по регулярності виплат; за часом виплат; по періоду виплат). Компенсаційний пакет може бути доповнений і класифікований за такими ознаками: за формою виплат; в залежності від потреб, що задовольняються потреб; за частотою надання; ступенем індивідуалізації (широтою охоплення); об'єктом надання (залежно від цільової аудиторії); ступенем складності;

змістом. Зміст (характеристика) видів компенсаційних пакетів представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація компенсаційних пакетів [39]

Класифікаційна ознака	Види компенсаційних пакетів	Характеристика
1. Залежно від раніше отриманих компенсацій	Компенсаційний пакет, розмір якого залежить від раніше отриманих винагород	Компенсаційний пакет, на розмір якого впливає рівень ЗП, яка отримана працівником в попередні періоди. Наприклад, на розмір відрахувань у фонди додаткового пенсійного забезпечення, оплати додаткових оплачуваних днів відпочинку при значимі події (день народження, день одруження тощо) Впливає розмір ЗП працівника
	Компенсаційний пакет, об'єктом якого не пов'язаний з попереднім обсягами виплат	Компенсаційний пакет, розмір якого не залежить від заробітної плати працівника за попередні періоди
2. По регулярності виплат	Компенсаційний пакет, що надається регулярно	Компенсаційний пакет систематичного характеру тобто компоненти компенсаційного пакета надаються регулярно відповідно до локальних нормативних актів організації і кадровою політикою. Такий компенсаційний пакет може включати в себе організацію безкоштовного харчування або оплату бізнес-ланчів; дотації на харчування; повну або часткову оплату оренди житла при роботі в іншому населеному пункті; повну або часткову оплату мобільного зв'язку, надання корпоративного мобільного зв'язку; компенсацію транспортних витрат (оплата проїзду в громадському транспорті, надання проїзних квитків, оплата послуг таксі, доплата за бензин) тощо.
	Компенсаційний пакет, надається нерегулярно	Компенсаційний пакет одноразової (разового) характеру. Наприклад, матеріальна допомога працівникам до сімейних подій (весілля, народження дитини, хвороба або смерть близьких родичів тощо), Забезпечення одноразових виплат працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві, або внаслідок професійних захворювань тощо.
3. За часом виплат	Компенсаційний пакет поточний	Компенсаційний пакет, сформований за принципом «тут і зараз», які надаються на даний час
	Компенсаційний пакет відкладений	Компенсаційний пакет, що включає в себе ті компоненти, які дозволяють отримати дохід в довгостроковій перспективі, забезпечити гідний рівень життя (напри-

Класифікаційна ознака	Види компенсаційних пакетів	Характеристика
4. За періодом виплат	Компенсаційний пакет, що надається в період активних трудових відносин між працівником і працедавцем	клад, відрахування до фондів додаткового пенсійного забезпечення тощо)
	Компенсаційний пакет, який надається після припинення трудової діяльності	Компенсаційний пакет, що надається то-му, хто вибув з організації, співробітникам у зв'язку з виходом на пенсію або інвалідністю
5. За формою виплат	Компенсаційний пакет матеріальних характеру	Компенсаційний пакет, що надається в грошовій формі
	Компенсаційний пакет нематеріального характеру	Компенсаційний пакет, що надається в негрошовій формі
6. Залежно від задоволення потреб	Компенсаційний пакет, спрямований на задоволення фізіологічних потреб	Компенсаційний пакет, що включає в себе такі компоненти, як оренда житла, дотації на харчування, матеріальна допомога при значимі події тощо
	Компенсаційний пакет, спрямований на задоволення потреб у захисті та безпеки	Компенсаційний пакет, що включає в себе такі компоненти, як добровільне медичне страхування, страхування від нещасного випадку, страхування майна, сприяння в працевлаштуванні після звільнення, корпоративні пенсійні програми, виплати пенсіонерам до свят тощо.
	Компенсаційний пакет, направлений на задоволення соціальних потреб	Компенсаційний пакет, що включає в себе такі компоненти, як оплата заходів з приводу свят тощо
	Компенсаційний пакет, направлений на задоволення потреб в повазі	Компенсаційний пакет, що включає в себе такі компоненти, як надавати пріоритет корпоративному транспорту, послуги мобільного зв'язку та ін.
	Компенсаційний пакет, спрямований на задоволення естетичних потреб	Компенсаційний пакет, що включає в себе такі компоненти, як програми підтримки особистих інтересів працівників, надавати пріоритет пільгових путівок для відпочинку та ін.
	Компенсаційний пакет, направлений на задоволення потреб у розвитку, навчанні	Компенсаційний пакет, що включає в себе такі компоненти, як оплата навчання, професійної підготовки і перепідготовки, навчання на курсах іноземних мов та ін.
7. За частотою надання	Компенсаційний пакет, надається щомісяця	Компенсаційний пакет, частота надання якого прописується в локальних нормативних актах організації. Компоненти компенсаційного пакета можуть надаватися один раз на місяць / квартал / рік або мати разовий характер
	Компенсаційний пакет, надається щоквартально	
	Компенсаційний пакет, надається щорічно	
	Компенсаційний пакет одноразовий (разовий)	
8. За ступенем індивідуалізації (широтою охоп-	Компенсаційний пакет стандартний (стандартизований)	Компенсаційний пакет, однаковий для всіх співробітників
	Компенсаційний пакет структу-	Компенсаційний пакет, однаковий для

Класифікаційна ознака	Види компенсаційних пакетів	Характеристика
лення)	рований	співробітників однієї категорії
	Компенсаційний пакет індивідуальний	Компенсаційний пакет, що надається залежно від потреб кожного співробітника
9. По об'єкту надання (залежно від цільової аудиторії)	Компенсаційний пакет, надається працівникам організації	Компенсаційний пакет, об'єктом надання якого є працівники організації, які перебувають у трудових відносинах
	Компенсаційний пакет, надається звільнилися співробітникам	Компенсаційний пакет, об'єктом надання якого є працівники, звільнені у зв'язку з відходом на пенсію або інвалідністю
10. За ступенем складності	Компенсаційний пакет простий	Компенсаційний пакет, що включає в себе обмежений набір додаткових них пільг і виплат, що надаються роботодавцем. Він складається з тих компонентів, які включаються в компенсаційні пакети більшості компаній
	Компенсаційний пакет складний	Компенсаційний пакет, що включає повний набір складових компенсаційного пакета
11. За змістом	Компенсаційний пакет, спрямований на турботу про здоров'я	Перелік складових компенсаційного пакета за кожним видом в залежності від вмісту представлений в табл. 1.3.
	Компенсаційний пакет, спрямований на турботу про соціальне благополуччя працівників	
	Компенсаційний пакет, спрямований на турботу про матеріальне благополуччя працівників	
	Компенсаційний пакет, спрямований на розвиток і навчання	
	«Зворотні виплати»	
	Компенсаційний пакет, спрямований на надання пільг, позик, кредитів	
	Компенсаційний пакет, спрямований на розвиток корпоративної культури, відпочинок і розваги	
	Компенсаційний пакет, спрямований на соціальну підтримку сімей працівників	
	Компенсаційний пакет, спрямований на соціальну підтримку працівників, які постраждали при нещасних випадках на виробництві, а також сімей працівників при їх загибелі	
Компенсаційний пакет, спрямований на соціальну підтримку пенсіонерів		

Як було зазначено раніше, терміни «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет» часто ототожнюються, однак не є тотожними. Порівняльна характеристика

тика опцій соціального і компенсаційного пакетів за змістом представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові соціального і компенсаційного пакетів [39]

Блок	Складові соціального пакета	Складові компенсаційного пакета
1. Турбота про здоров'я	Страхові внески до Фонду соціального страхування України на обов'язкове соціальне страхування на випадок тимчасової непрацездатності та у зв'язку з материнством; виплата працівникам допомоги з тимчасової непрацездатності	Добровільне медичне страхування (ДМС); додаткові медичні послуги (стоматологічні послуги, повна або часткова оплата дорогого лікування); надання пільгових путівок на санаторно-курортне лікування
2. Турбота про соціальний добробут працівників	Внески по обов'язковому соціальному страхуванню від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; зобов'язання здійснювати розрахунок (виплату всіх сум, належних працівникові) в день звільнення працівника; виплату вихідної допомоги працівникам; гарантії і компенсації працівникам при ліквідації організації, скороченні штату	Страхування життя співробітників (в т. ч. добровільне страхування від нещасних випадків); страхування автотранспорту, майна працівників; сприяння в працевлаштуванні при звільненні (аутплейсмент)
3. Турбота про матеріальний добробут працівників	Державні допомоги вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей, за рахунок коштів Фонду соціального страхування	Матеріальна допомога працівникам при народженні дитини; матеріальна допомога працівникам при одруженні; матеріальна допомога працівникам при важкій хворобі близьких родичів; матеріальна допомога працівникам при смерті близьких родичів; оплата витрат, пов'язаних з дитячими садками; виплати допомог працівникам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною понад ліміт
4. Розвиток і навчання	Збереження місця роботи (посади) і середньої заробітної плати при направленні працівника на підвищення кваліфікації	Повна або часткова оплата навчання; повна або часткова оплата навчання на курсах підвищення кваліфікації, участь у семінарах, конференціях; повна або часткова оплата професійної перепідготовки працівників; повна або часткова оплата навчання на курсах іноземних мов

Блок	Складові соціального пакета	Складові компенсаційного пакета
5. «Повернені виплати»	Відшкодування витрат на переїзд працівника, членів його сім'ї і провезення майна, витрат з облаштування на новому місці проживання при переїзді працівника за попередньою домовленістю з роботодавцем на роботу в іншу місцевість; виплата компенсації за використання, знос (амортизацію) інструментів, особистого транспорту, обладнання та інших технічних засобів і матеріалів, що належать працівнику, відшкодування витрат, пов'язаних з їх використанням; відшкодування працівникам, направленим в службове відрядження, витрат на проїзд, найм житлового приміщення, додаткових витрат, пов'язаних з проживанням поза місцем постійного проживання (добові)	Повна або часткова оплата оренди житла при роботі в іншому населеному пункті; повна або часткова оплата мобільного зв'язку, надання корпоративного мобільного зв'язку; компенсація транспортних витрат (оплата проїзду в громадському транспорті, надання проїзних квитків, оплата послуг таксі); оплата витрат на відрядження понад ліміт
6. Надання пільг, позик, кредитів	Видача молока або інших рівноцінних харчових продуктів для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, або надання компенсаційних виплат в розмірі, еквівалентному вартості молока або інших рівноцінних харчових продуктів	Знижки на продукцію, що випускається компанією; організація безкоштовного харчування або оплата бізнес-ланчів; дотації на харчування; надання безвідсоткових кредитів для співробітників; надання цільових позик; пільгове іпотечне кредитування; програми по забезпеченню житлом; надання знижок на різні види страхування (автотранспорту; майна тощо.)
7. Розвиток корпоративної культури, відпочинку і розваги	Надання щорічної основної оплачуваної відпустки; надання щорічної додаткової оплачуваної відпустки.	Програма підтримки особистих інтересів працівників, надання абонементів на відвідування спортивних клубів; надання пільгових квитків на спортивні та культурні заходи; оплата заходів з приводу свят і днів народжень; повна або часткова оплата проїзду до місця відпочинку співробітників; надання пільгових путівок для відпочинку для співробітників (турбази, будинки відпочинку); надання додаткових оплачуваних днів відпочинку при значимі

Блок	Складові соціального пакета	Складові компенсаційного пакета
8. Соціальна підтримка сімей працівників	Не передбачено законодавством	Повна або часткова компенсація страхування членів сімей співробітників; повна або часткова оплата проїзду до місця відпочинку членів сімей співробітників; надання пільгових путівок на санаторно-курортне лікування членам сімей працівників; надання пільгових путівок в дитячо-юнацькі оздоровчі табори; надання пільгових путівок для відпочинку членів сімей співробітників (турбази, будинки відпочинку); надання місць в дитячих дошкільних установах для дітей працівників; повна або часткова оплата навчання дітей співробітників; матеріальна допомога родичам в разі смерті працівника
9. Соціальна підтримка працівників, які постраждали від нещасних випадків на виробництві, а також сімей робітників при їх загибелі	Відшкодування втраченого заробітку (доходу) працівника, а також пов'язаних з ушкодженням здоров'я додаткових витрат на медичну, соціальну та професійну реабілітацію або відповідних витрат у зв'язку зі смертю працівника	Забезпечення одноразових виплат працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві, або внаслідок професійних захворювань; відшкодування витрат, пов'язаних з похованням працівника, загиблого в результаті нещасного випадку на виробництві, трудового каліцтва або профзахворювання; оплата утримання в дитячих дошкільних установах дітей працівників, які загинули в результаті нещасного випадку на виробництві; оплата путівки в оздоровчі табори дітям працівників, які загинули в результаті нещасного випадку на виробництві; оплата вартості вперше отриманої професійної освіти; виплата матеріальної; оплата проїзду до місця лікування працівників, які постраждали в результаті нещасного випадку на виробництві
10. Соціальна підтримка пенсіонерів	Здійснення страхових внесків до Пенсійного фонду України на обов'язкове пенсійне страхування; зобов'язання здійснювати розрахунок (виплату всіх сум, належних працівникові) в день звільнення працівника; виплату вихідної допомоги працівникам; гарантії і компенсації працівникам при ліквідації організації, скороченні чисельності або штату організації	Корпоративні пенсійні програми (додаткове пенсійне забезпечення); виплати пенсіонерам до свят; одноразова матеріальна допомога працівникам при звільненні у зв'язку з виходом на пенсію

Принципово важливим на етапі формуваннями компенсаційного пакета не тільки сама його наявність на підприємстві, а й забезпечення інформованості працівників про наданий їм організацією компенсаційний пакет. Це сприятиме зміцненню організаційної культури, закріплення працівників в організації і підвищенню її привабливості як місця працевлаштування для економічно активного незайнятого сільського населення, особливо молоді, яка має установки на отримання високого доходу або компенсаційних пільг.

Завершальним етапом алгоритму формування компенсаційного пакета працівника на підприємстві є етап оцінки результатів його застосування і наданого впливу на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Оцінити це вплив, на наш погляд, можна на основі проведення нового дослідження соціальних проблем працівників та чинників, що мотивують їх трудову діяльність, тобто за допомогою повернення на перший етап пропонованого алгоритму.

Таким чином, буде забезпечена не тільки циклічність використання алгоритму, а й можливість систематичного проведення моніторингу чинників, що впливають на ефективність мотиваційного впливу компенсаційного пакета. Ця обставина особливо важлива з огляду на те, що і соціальні проблеми, і потреби працівників підприємства не залишаються незмінними.

Крім того, внаслідок відомих психологічних особливостей сприйняття мотиваторів трудової діяльності, кожен з них, навіть ефективно впливає на працівника, з часом перестає стимулювати його до збільшення результативності праці, що пов'язано з існуванням «порога байдужості». У зв'язку з цим, структура компенсаційного пакету працівника підприємства повинна підлягати систематичному коригуванню [10].

Аналіз змісту компенсаційного і соціального пакетів дозволяє зробити наступний висновок: оскільки структури компенсаційного і соціального пакетів відрізняються, тому поняття «компенсаційний пакет» і «соціальний пакет» не можуть вважатися тотожними. Структура компенсаційного пакета визначена законодавством і являє собою той необхідний мінімум пільг, гарантій і компенсацій, які роботодавець повинен надавати всім працівникам. Соціальний пакет – це добровільні зобов'язання перед працівниками, які бере на себе роботода-

вещь. Перелік компонентів соціального пакета дуже різноманітний і закріплений в локальних нормативних актах організацій. На структуру обох пакетів впливають як чинники зовнішнього середовища (стан економіки, ситуація на ринку праці, загальноекономічна ситуація в країні і на місцевому ринку, розмір і структура компенсаційного пакета у компаній-конкурентів, ступінь конкурентної боротьби та ін.), так і чинники внутрішнього середовища (положення організації, її фінансові можливості, стадія життєвого циклу організації, кадрова політика і кадрова стратегія організації, в тому числі компенсаційна політика компанії).

Таким чином, відмінності між поняттями «компенсаційний пакет» і «соціально-компенсаційний пакет» дуже серйозні, а отже, необхідно бути обережнішими застосуванні даних термінів.

1.3. Функції соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації та підвищенню мотивації до праці

Так як соціальний пакет підприємства є провідним способом реалізації соціальної відповідальності підприємства, функції соціального пакета щодо зниження рівня стратифікації слідує з суспільно значущих функцій соціальної відповідальності українських підприємств. Ними є функція підвищення якості соціально-трудова відносин, соціально-захисна функція і функція зниження рівня соціальної диференціації і соціальної стратифікації в українському суспільстві.

Під чинниками соціальної стратифікації розуміються ті характеристики об'єктивного положення, поведінки або соціально-психологічного статусу суб'єктів, які надають істотний вплив на заняття ними певних позицій в вертикальній ієрархії соціальних статусів. Типологія чинників соціальної стратифікації в концепції Бурдьє представлена таким чином: економічний (дохід, власність), культурний (освіта, норми і цінності групи), соціальний (сім'я, соціальні зв'язки), символічний (засоби комунікації, наприклад, мова). Нами використовується комплекс критеріїв стратифікації різної типології в якості основних змінних (набору координат), якими вимірюється соціальний статус працівника підпри-

емства: демографічні, професійні, освітні характеристики, дохід, спосіб життя, соціальне самопочуття підприємства як найважливіша стратифікаційна характеристика.

Значимість характеристики соціального самопочуття як критерію стратифікації на підприємстві обумовлена тим, що в сучасній соціологічній літературі самопочуття визначається через поняття задоволеності людини різними сторонами життя, при цьому його розглядають як відображення способу життя і для його вимірювання враховують різні сфери життєдіяльності, в тому числі і трудову [39]. Оскільки соціологія вивчає людину в соціальному просторі, то використовується поняття «соціальне самопочуття». З цієї точки зору соціальне самопочуття детерміновано безліччю чинників, перш за все соціального, але разом з тим і особистісного характеру. На наш погляд, провідними чинниками соціального самопочуття є соціально-виробниче середовище і стан людини в ній, що і є підставою для виділення соціального самопочуття, опосередкованого чинниками соціально-виробничого середовища в якості критерію стратифікації на підприємстві. Кореляція соціального самопочуття і рівня соціальної стратифікації має зворотний характер: чим вище рівень соціального самопочуття у значної кількості працівників, тим нижче рівень стратифікації.

Виходячи з аналізу змісту соціального пакета провідних підприємств України, виділимо функції соціального пакета щодо зниження рівня стратифікації та підвищення мотивації до праці. Генеральною функцією соціального пакету підприємства по зниженню рівня стратифікації є соціально-інвестиційна функція.

Соціальні інвестиції – це ресурси підприємства, що вкладаються в різні напрямки соціальної політики, яка визначає рівень соціально-трудова відносин на підприємстві та соціальне самопочуття працівників за допомогою задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб з метою отримання прибутку і стійкого соціального розвитку підприємства.

Основними завданнями активних соціальних інвестицій є:

- 1) Підвищення соціальної ефективності діяльності підприємства, що виражається в поліпшенні і полегшенні умов праці, зміні його змісту, розвитку творчих функцій, здібностей і потреб найманих працівників, подоланні існую-

чих відмінностей у праці (між чоловіками і жінками; між керівниками і підлеглими, між різними віковими групами; між представниками корінного місцевого населення і приїжджими працівниками і т.п.);

2) Формування і розвиток стійкої позитивної мотивації працівника до трудової діяльності в даній організації. Реалізація даного завдання набуває особливого значення, оскільки дозволяє залучити до трудової діяльності необхідну кількість фахівців потрібної кваліфікації, оптимізувати плінність кадрів;

3) Ефективне управління невиробничими ризиками, що виникають в процесі трудової діяльності;

4) Підвищення ділової репутації комерційної діяльності, формування позитивного іміджу організації та як наслідок – гармонізація взаємовідносин зі споживачами, потенційними і реальними діловими партнерами.

Виходячи з аналізу змісту соціального пакета підприємства в аспекті соціально-політичного виміру, ми визначаємо, що соціальні інвестиції підприємства в значній мірі сконцентровані в соціальному пакеті як інструменті реалізації соціальної політики підприємства. Таким чином, соціальний пакет підприємства виконує соціально-інвестиційну функцію.

У нашому дослідженні розробка соціально-інвестиційної функції соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації базується на теорії соціальної стратифікації Бурдьє [39] (ресурсної концепції), яка враховує нові соціальні реалії і соціальні виклики, використовуючи при цьому власну оригінальну методологію соціологічного аналізу. Бурдьє робить висновок про те, що зрозуміти сучасну стратифікацію суспільства неможливо без обліку всіх видів ресурсів або капіталу, якими володіє індивід, він виявляє закони, за допомогою яких різні форми капіталу (економічний, соціальний, культурний) перетворюються один в одного, а також можливі прибутки і ймовірність їх відтворення [39].

Для кожного агента бачення простору, в якому він знаходиться, залежить від його позиції в цьому просторі. Ця позиція визначається загальним обсягом капіталу в різних його видах, який мають індивіди, а також структурою їх капіталу, тобто відносним вагою різних видів капіталу (економічного, культурного та ін.) В загальному обсязі наявного у них капіталу. Капітал, за Бурдьє, це на-

копичений працю, але пояснити структуру і функціонування соціального світу неможливо, якщо не ввести поняття капіталу в усіх його формах. Економічний капітал – той капітал, який безпосередньо конвертується в гроші і може бути встановлений в формі прав власності. Культурний капітал може конвертуватися в економічний капітал і може бути представлений у формі освітніх кваліфікацій.

Зупиняючись докладніше на соціально-інвестиційній функції соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації на підприємстві, відзначимо, що вона реалізується через формування освітнього, професійного, інформаційно-культурного капіталу найманих працівників (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Соціально-інвестиційна функція соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації (освітній і професійно-кваліфікаційний капітал) [39]

Зміст соціального пакета підприємства (програмно-цільове вимір) і формується ресурс	Форми реалізації та напрямку діяльності	Оптимізація характеристик стратифікації
Програми розвитку персоналу та освітні програми (освітній і професійно-кваліфікаційний капітал)	Інтерактивне залучення працівників «зі шкільної лави», формування корпоративної культури, системна робота з молодими фахівцями	демографічні, професійні, освітні характеристики, дохід, соціальне самопочуття

Освітній капітал визначає рівень загально і спеціально освітньої підготовки людини. Накопичення освітнього капіталу збільшує навички навченості і розширює можливості відповідності конкурентним вимогам роботодавців, дозволяє оцінювати зовнішнє середовище, виробляти раціональні стратегії адаптації в професійному житті. Вимірювання освітнього капіталу пов'язане з оцінкою досягнутого рівня освіти. Можливі рівні освіти: нижче загальної середньої, загальну середню, середню спеціальну освіту, вищу або незакінчену вищу освіту, наявність наукового ступеня – фундаментальну наукову освіту.

Рівень розвитку професійно-кваліфікаційного капіталу показує ступінь розвитку професійних умінь і навичок. Високий рівень цього ресурсу дозволяє людині бути конкурентоспроможним на ринку праці в рамках своєї спеціальності, мати більш високий дохід і статус. Він безпосередньо пов'язаний з оцінкою професіоналізму та активного формування професійної кар'єри як найважливішого інструменту соціальної мобільності.

Значення інформаційно-культурного капіталу збільшується з ростом вимог ринкового середовища до якості людських ресурсів. Роботодавця, крім відповідності професійних якостей працівника бажаного рівня, все більше цікавлять проблеми внутрішньофірмової культури, формування соціокультурного середовища. Підвищення інформаційно-культурних можливостей людини дозволяє йому використовувати більшу кількість каналів отримання інформації, значимої для професійної діяльності. Елементами формування інформаційно-культурного капіталу є відвідування театрів, кіно, музеїв, робота з комп'ютерними програмами, базами даних, мережею Інтернет, володіння іноземною мовою. У плані стратифікаційних характеристик тип дозвілля і ставлення до свого вільного часу (дозвільні переваги) стають невід'ємними частинами приналежності до певної соціальної верстви (табл 1.5.).

Таким чином, соціальний пакет підприємства є системою відносин, що сприяє зниженню рівня стратифікації, в силу того, що реалізуються тенденції формування середнього шару (класу) на підприємстві, подолання бідності працюючого населення в українському суспільстві, в першу чергу, через інституціоналізацію додаткового каналу соціальної мобільності, надає можливості вертикальної і горизонтальної мобільності в умовах соціальних ризиків, а також можливу спадну соціальну мобільність. Таким чином, різні форми капіталу (освітній, професійний, інформаційно-культурний) перетворюються в професіоналізм і формують додаткові канали професійної мобільності (формування професійної кар'єри, збільшення доходу працівників).

Зупинимось докладніше на механізмах формування каналів соціальної мобільності в рамках ресурсної концепції стратифікації.

Теорія соціальної стратифікації служить методологічною основою формування теорії соціальної мобільності. Під соціальною мобільністю розуміється

сукупність соціальних переміщень людей у просторі та часі, тобто змін індивідом або групою соціального статусу, місця, займаного в стратифікаційній структурі суспільства. Термін «соціальна мобільність» був введений в соціологію в 1927 р. П. Сорокин. Відповідно до Сорокіну, існують два типи соціальної мобільності: вертикальна і горизонтальна. Вертикальна мобільність, в свою чергу, в залежності від напрямку переміщення поділяється на висхідну мобільність (соціальний підйом, рух нагору, підвищення соціального статусу, перехід в страту, розташовану вище по ієрархічній драбині) і низхідну мобільність (соціальний спуск, рух вниз). Горизонтальна мобільність передбачає перехід індивіда з одного соціального шару в іншій, розташований на тому ж рівні. До чинників індивідуальної мобільності на підприємстві належать просування по службово-професійним сходам, пов'язаної з підвищенням кваліфікації, рівнем освіти, заняттям адміністративних посад, тобто того, що називається службовою кар'єрою. Соціальні переміщення індивідів мають об'єктивні показники: заняття нової посади, збільшення доходів тощо.

Таблиця 1.5.

Соціально-інвестиційна функція соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації (інформаційно-культурний капітал) [39]

Спортивно- оздоровчі та соціокультурні програми (інформаційно-культурний капітал)	Культурно-освітня робота, розвиток самодіяльного мистецтва, внутрішньокорпоративні конкурси, фестивалі, туристичні поїздки вихідного дня, виходи на природу. Формування здорового способу життя	Спосіб життя, соціальне самопочуття, форми соціальної участі
Програми медичного забезпечення (інформаційно-культурний капітал)	Якісне медичне обслуговування в престижних клініках, спеціалізованих і багатопрофільних центрах, широкий спектр та доступність медичних послуг.	Демографічні характеристики, дохід, соціальне самопочуття, спосіб життя, дохід

Програми пенсійного забезпечення (інформаційно-культурний капітал)	Часткове заміщення втраченого заробітку при виході на пенсію. Нержавне пенсійне страхування. Індивідуальні договори і корпоративна система пенсійного забезпечення.	Демографічні характеристики, дохід, соціальне самопочуття, спосіб життя, форми соціальної участі
--	---	--

Як інституційна освіта соціальний пакет підприємства являє собою сучасний канал соціальної мобільності в професійному підпросторі в якому працівникам представлені можливості професіоналізації, підвищення кваліфікації, зміцнення здоров'я, зростання доходу, формування професійної кар'єри, вдосконалення способу життя, тобто сходження з професійної і соціальної сходах. Тимчасові чинники (швидкості) соціальної мобільності пов'язані з програмно-цільовим виміром соціального пакета підприємства, що визначає швидкості зазначених соціальних процесів. Соціальний пакет підприємства включає програми професійної кар'єри, формування кадрового резерву підприємства, навчання другим спеціальностями як спосіб формування горизонтальної кар'єри співробітників.

Таким чином, реалізація соціально-інвестиційної функції соціального пакета підприємства формує канали доступу для вертикальної і горизонтальної мобільності найманих працівників, оптимізує їх стратифікаційних характеристики.

Соціально-інвестиційна функція соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації підтримується реалізацією сукупності похідних функцій соціального пакета підприємств, що розглядаються в аспекті його соціально-політичного виміру:

Соціально-захисна функція розуміється як сукупність законодавчо встановлених економічних, соціальних, юридичних гарантій і прав, а також соціальних інститутів і установ, що забезпечують їх реалізацію та створюють умови для підтримки життєзабезпечення і діяльного існування різних соціальних верств і груп працівників компанії, перш за все, соціально вразливих (подолання бідності працюючого населення як чинник формування середнього класу, вертикальна соціальна мобільність за рівнем доходу).

Функція соціального розвитку – особливість цієї функції полягає в тому, що вона реалізується у відповідності зі стратегічним планом соціального розвитку компанії, переформатованому в змістовному плані в соціально-політичне та програмно-цільове вимір соціального пакета підприємства. Основними цілями є: вдосконалення соціальної структури персоналу; його демографічного і професійно-кваліфікаційного складу; регулювання чисельності працівників; підвищення їх освітнього і культурно-технічного рівня; поліпшення ергономічних, психофізіологічних, санітарно гігієнічних, естетичних та інших умов роботи, охорони праці та безпеки працівників; дотримання їх прав і соціальних гарантій; стимулювання засобами, як матеріальної винагороди, так і заохочення ефективності праці, ініціативного і творчого ставлення до справи, групової та індивідуальної відповідальності; створення і підтримка в колективі здорової матеріально-психологічної атмосфери, оптимальних міжособистісних і міжгрупових зв'язків, що сприяють злагодженій і дружній роботі, розкриття інтелектуального та морального потенціалу кожної особистості, задоволеності спільною працею; зростання життєвого рівня працівників та їх сімей.

Функція соціального забезпечення працівників – це доведення до споживачів специфічних матеріальних благ і послуг, напрямку перераховуються підприємством коштів для виплати недержавних пенсій, корпоративних посібників, обслуговування пенсіонерів компанії, захист від непередбачених життєвих ситуацій. Таким чином, при наданні соціальної допомоги працівникам (сім'ям працівників), виплати їм грошової допомоги або натуральних виплат, соціальних послуг зростає добробут працівників компанії, і таким чином, знижується рівень стратифікації.

Функція соціального страхування. Страхування – особливий вид економічних відносин, покликаний забезпечити страховий захист від різного роду небезпек. Соціальний аспект функції страхування в соціальному пакеті підприємства виступає як стабілізатор рівня життя працівників у разі соціальних ризиків, викликаних непередбаченими обставинами: хвороби, незабезпеченість, старості, нещасного випадку на виробництві. Реалізація цієї функції відбувається за допомогою матеріального відшкодування при настанні страхових випад-

ків, таким чином, долається можливість бідності працюючого населення та знижується рівень стратифікації, що сприяє формуванню середнього класу.

Функція соціального обслуговування як один із напрямів соціальної роботи та організаційної форми цього виду соціальної діяльності в рамках соціальної політики підприємства (соціально політичний вимір соціального пакета підприємства). Реалізується через уявлення конкретних соціальних послуг працівникам підприємства.

Соціокультурна функція – сенс даної функції полягає в її перетворюючої характері. В процесі виробництва і освоєння, споживання «предмета культури» людина рефлектує щодо його досконалих, ідеальних форм – ідеальної структури художнього продукту, ідеальних форм соціального устрою, ідеальних відносин між людьми і т.д. Серед пріоритетних напрямків соціокультурної діяльності компанії виділяються проведення заходів, що забезпечують реалізацію прав доступу працівникам до різних видів мистецтв, а також розширення соціальної кругозору працівників. Таким чином, зниження рівня соціальної стратифікації відбувається за критерієм «спосіб життя».

Адаптаційна функція соціального пакета реалізується в організованому процесі взаємодії працівника і організації за допомогою пристосування один до одного, основою якого є поступове входження працівника в змінюються професійні та соціально-економічні умови праці на підприємстві, пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, в даному випадку мова йде про випускників навчальних закладів); пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (як правило, змінюють об'єкт діяльності або професійну роль). Таким чином, зниження стратифікації відбувається за критеріями «соціальне самопочуття», «рівень доходу».

Таблиця 1.6

Комплексна інформація про похідні функції соціального пакета підприємства по зниженню рівня стратифікації [39]

Зміст соціального пакета (програмно цільове вимір)	Функції соціального пакета щодо зниження рівня стратифікації, що реалізуються в даній програмі (переважно за ступенем впливу)	Оптимізація характеристик стратифікації
--	---	---

Зміст соціального пакета (програмно цільове вимір)	Функції соціального пакета щодо зниження рівня стратифікації, що реалізуються в даній програмі (переважно за ступенем впливу)	Оптимізація характеристик стратифікації
медична програма	Соціально-захисна функція, функція соціального забезпечення, функція соціального обслуговування.	Соціальне самопочуття, дохід, демографічні характеристики
Житлова програма	Соціально-захисна функція, функція соціального розвитку персоналу, функція соціального забезпечення.	Соціальне самопочуття, спосіб життя, демографічні характеристики
Пенсійна програма	Соціально-захисна функція, функція соціального забезпечення, функція соціального страхування, адаптаційна функція, функція децентралізація вибору.	Дохід, соціальне самопочуття, спосіб життя, демографічні характеристики
компенсаційна програма	Соціально-захисна функція, функція соціального забезпечення, функція соціального страхування, функція соціального обслуговування, функція децентралізація вибору.	Дохід, спосіб життя, соціальне самопочуття
освітня програма	Функція соціального розвитку персоналу, соціокультурна функція, інтеграційна функція, адаптаційна функція, функція децентралізація вибору.	Освітні, професійні характеристики, соціальне самопочуття, дохід
спортивно-оздоровча програма	Соціально-захисна функція, функція соціального розвитку персоналу, інтеграційна функція, адаптаційна функція, функція децентралізація вибору.	Соціальне самопочуття, спосіб життя, дохід, демографічні характеристики
соціокультурна програма	Функція соціального розвитку персоналу, соціокультурна функція, інтеграційна функція, адаптаційна функція, функція децентралізація вибору.	Соціальне самопочуття, спосіб життя, освітні характеристики

Виходячи з даної таблиці, ми можемо зробити висновок про те, що в сукупності реалізація цих функцій формує канали доступу для вертикальної і го-

ризонтальної мобільності найманих працівників, оптимізує їх стратифікаційних характеристики.

Висновки до першого розділу:

1. Так як соціальний пакет підприємства є провідним способом реалізації його соціальної відповідальності, функції соціального пакета щодо зниження рівня стратифікації слідує з суспільно-значущих функцій соціальної відповідальності українських підприємств і конкретизуються стосовно до особливостей соціального пакета підприємства в аспекті зниження соціального розшарування як на рівні підприємства, так і на рівні суспільства в цілому.

2. Комплекс критеріїв стратифікації різної типології, якими вимірюється соціальний статус працівника підприємства являє собою набір наступних змінних: демографічні, професійні, освітні характеристики, дохід, спосіб життя, соціальне самопочуття працівників підприємства як найважливіша стратифікаційна характеристика та мотиваційний чинник.

3. Виходячи зі змісту соціального пакета підприємства, генеральною функцією щодо зниження рівня стратифікації є соціально-інвестиційна функція: формування освітнього, професійно-кваліфікаційного, інформаційно-культурного капіталу найманих працівників. Похідними функціями щодо зниження рівня стратифікації є соціально-захисна функція, функція соціального забезпечення, соціального страхування, соціального обслуговування, соціокультурна функція, адаптаційна функція. У сукупності реалізація даних функцій формує канали вертикальної і горизонтальної мобільності найманих працівників, оптимізує їх стратифікаційних характеристики.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ПП «НАШ ДІМ»

2.1. Коротка техніко-економічна характеристика підприємства

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) є однією з найважливіших галузей національної економіки, яка впливає не лише на розвиток ринкової економіки і держави загалом, а й забезпечує населення та об'єкти соціальної сфери житлово-комунальними послугами. В умовах євроінтеграції в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства житлово-комунальної сфери.

Житлово-комунальне господарство України сьогодні є, поза сумнівом, однією з найменш реформованих сфер національної економіки. Прорахунки в підходах та зволікання з реформуванням галузі, складність накопичених у попередні роки проблем та відсутність комплексного системного підходу до їх вирішення призвели до істотного зниження якості житлово-комунальних послуг та обґрунтованого незадоволення населення рівнем обслуговування. Одним з важливих недоліків програм реформ сфери містообслуговування і кроків по їх реалізації є недооцінка значення активізації і розвитку людських ресурсів, посилення трудової мотивації, що призводить до зниження якості послуг, зниження продуктивності праці, неефективного використання і знецінення людського капіталу. В системі заходів направлених на прискорення соціально-економічного росту, важливу роль відіграє людський фактор, тому заходи направлені на посилення ефективності всієї системи управління тісно пов'язані з кардинальним вирішенням проблем підбору, підготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу [34].

Власне, у зв'язку із цим, об'єктом для вивчення механізму формування соціального пакету та його мотивуючої ролі, одне із житлово-комунальних підприємств м. Тернополя ПП «Наш дім».

Приватне підприємство «Наш дім» утворене шляхом реформування житлово-експлуатаційної контори. Воно зареєстроване, як юридична особа виконавчим комітетом Тернопільської міської ради 13.12.2000 року і діє відповідно

до законодавства України, має статус платника єдиного податку. Підприємство має дочірні підприємства «Наш дім 1», «Наш дім 2» та «Наш дім 3», які також зареєстровані, як юридичні особи і мають статус платника єдиного податку. Наявність даних підприємств дає можливість підприємству працювати на спрощеній системі оподаткування і якісно та в повному обсязі надати послуги по управлінню житловим фондом Тернопільської міської ради.

ПП «Наш дім» в своїй роботі керується Постановою Кабінету Міністрів України № 529 від 20.05.2009 року., Законом України «Про житлово-комунальні послуги», Постановою КМУ «Про затвердження Правил користування приміщеннями житлових будинків», наказом державного комітету України з питань житлово-комунального господарства «Про затвердження Правил управління будинком, спорудою, житловим комплексом або комплексом будинків і споруд», наказом державного комітету України з питань житлово-комунального господарства «Про затвердження Правил утримання жилих будинків та при будинкових територій» та наказом державного комітету України з питань житлово-комунального господарства «Про затвердження Примірною переліку послуг з утримання будинків і споруд та при будинкових територій та послуг з ремонту приміщень, будинків, споруд».

Про свою діяльність підприємство інформуватиме мешканців про проведенні роботи і наданні послуги. Для цього на кожному будинку буде розміщуватись інформація про періодичність та строки надання робіт при наданні послуг з утримання будинків, споруд та прибудинкових територій, а також контактні телефони виконавця послуг та відповідальних працівників управління житлово-комунального господарства та екології.

Метою та завданням діяльності підприємства є забезпечення раціонального використання коштів власників квартир (споживачів), кваліфікованого обслуговування, утримання та ремонту житлового фонду, його інженерного обладнання, утримання в належному санітарному стані прибудинкової території для забезпечення умов проживання та перебування осіб у жилих та нежилих приміщеннях, будинках і спорудах відповідно до норм, нормативів, стандартів, правил та порядків.

Для виконання поставлених завдань на підприємстві сформований повний штат професій необхідних для надання якісних послуг в кількості 98 осіб.

Усі працівники, які зайняті на підприємстві, висококваліфіковані з стажем роботи в даній галузі не менше 3 років.

Основною сферою діяльності підприємства є надання послуг по обслуговуванню житлового фонду, а саме:

- профілактичний огляд конструктивних матеріалів;
- прибирання і освітлення місць загального користування будинків;
- санітарна очистка, прибирання території і вивезення побутового сміття із залученням спеціалізованих організацій;
- очищення коминів та димовентиляційних каналів, дезинфекція приміщень, сміттєпроводів;
- своєчасна підготовка будинків та інженерних мереж обладнання до експлуатації в весняно-літній і осінньо-зимовий періоди;
- організація робіт по дотриманню паспортної системи: ведення карток реєстрації, видача довідок, інших документів;
- забезпечення обслуговування ліфтового господарства;
- здійснення контролю за дотриманням правил ведення та заощення розкопок;
- організація та виконання робіт по благоустрою території із залученням громадськості міста та підприємств і організацій незалежно від форм власності.
- забезпечення утримання наявних зелених насаджень на прибудинкових територіях;
- та інші послуги, що пов'язані з обслуговуванням житлового фонду.

Основними клієнтами підприємства є мешканці, які проживають в житлових будинках, що є на обслуговуванні в ПП «Наш дім». В своїй роботі підприємство керується політикою прозорого ведення бухгалтерського обліку та інформування мешканців про проведенні роботи і наданні послуги. Для цього на кожному будинку розміщується інформація про періодичність та строки надання робіт при наданні послуг з утримання будинків, споруд та прибудинкових територій, а також контактні телефони виконавця послуг та відповідальних

працівників управління житлово-комунального господарства та екології. На підприємстві ведеться побудинковий облік витрат. Також працівниками підприємства проводяться збори мешканців з метою інформування їх про проведенні роботи і наданні послуги.

При формуванні ціни підприємство керується Постановою Кабінету Міністрів України № 560 від 12.07.2005 року «Про затвердження Порядку формування тарифів на послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій і типового договору про надання послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій». Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» ціна на послуги підприємства затверджується виконавчими комітетами міських та селищних рад. Отже на даний час ціна на наданні послуги формується згідно рішення виконавчого комітету Тернопільської міської ради № 803 від 05.05.2008 року.

Планування робіт поточного ремонту та інших витрат підприємство формує пооб'єктно на підставі загальних оглядів будинків, звернень мешканців та укладених договорів. Після виконання ремонтних та інших робіт, складаються акти виконаних робіт, які підписуються мешканцями будинків.

Слід звернути увагу на те, що середній термін експлуатації будинків, які обслуговує підприємство, 25 років і більше і в переважній більшості всі вони перекриті м'якою покрівлею. Ці умови сприяють збільшенню витрат на поточний ремонт покрівлі і технологічних мереж, що є слабкою стороною в ціноутворенні підприємства.

По завершенні року на загальнобудинкових зборах мешканці інформуються про використання коштів та виконану роботу по наданню послуг з утримання будинків і прибудинкової території.

Те що підприємство має статус платника єдиного податку є плюсом в його діяльності. Спрощена система оподаткування дає можливість зменшити податковий тиск на підприємство, що тягне за собою зменшення вартості наданих послуг на 12% в порівнянні з загальною системою оподаткування.

Слід звернути увагу і на труднощі, які можуть виникнути на підприємстві при виконанні поставлених перед ним завдань.

По-перше, це низька платіжна дисципліна мешканців. Цю проблему ми будемо вирішувати підвищенням поінформованості мешканців про використання коштів, а саме: скільки нами витрачено на виконання робіт поточного характеру та на оплату послуг, що наданні сторонніми організаціями.

По-друге, це нестабільність цін на матеріали та часта зміна рівня мінімальної заробітної плати на державному рівні. На жаль це питання ми не можемо врегулювати власними силами.

До ще одного мінуса можна зарахувати недостатнє відшкодування витрат на технічне обслуговування внутрібудинкових електричних мереж. Дані кошти підприємство отримує від ВАТ «Обленерго», з яким у нас заключений договір.

Якщо мінімізувати труднощі та ризики в діяльності підприємства то можна очікувати прибутки в розмірі 27,1 тис. грн., які будуть отриманні за рахунок інших доходів.

За 9 місяців 2017 року ПП «Наш дім» та дочірні підприємства обслуговували 77 будинків загальною площею 270,1 тис. м²:

- п'ятиповерхові – 62 будинки;
- дев'ятиповерхові – 8 будинків.
- десятиповерхові – 1 будинок;
- двоповерхові – 5 будинків;
- одноповерхові – 1 будинок

де є 5732 особових рахунки і зареєстровано 14 456 мешканці.

Основну статтю доходів підприємства становить квартирна плата та плата за утримання житла. З 15.04.2015 року в дію вступило рішення виконавчого комітету Тернопільської міської ради № 265 від 25.03.2015 року. Даним рішенням встановлено коригуючий коефіцієнт на тарифи. В результаті цього тарифи за 9 місяців 2016 року становлять:

- для п'ятиповерхових будинків не обладнаних центральним опалення та гарячим водопостачанням в розмірі 2,728 грн. за 1 м².

- для п'ятиповерхових будинків під'єднаних від центрального опалення та гарячого водопостачанням в розмірі 2,586 грн. за 1 м².

- для п'ятиповерхових будинків обладнаних центральним опалення та гарячим водопостачанням в розмірі 2,89 грн. за 1 м².

- для дев'ятиповерхових будинків обладнаних центральним опаленням та гарячим водопостачанням в розмірі 3,476 грн. за 1 м².

- для дев'ятиповерхових будинків від'єднаних від центрального опалення та гарячого водопостачанням в розмірі 3,171 грн. за 1 м².

- для двоповерхових будинків в розмірі 1,805 грн. за 1 м².

- для одноповерхових будинків в розмірі 1,645 грн. за 1 м².

Отже сума нарахованої квартирної плати та плати за утримання житла в 9 місяців 2017 року становила 7420,4 тис. грн. Інші доходи, які отримало підприємство склали 372,2 тис. грн..

Стаття інші доходи складається з :

- експлуатаційних витрат в сумі 102,7 тис. грн.;

- платні послуги в сумі 16,3 тис. грн.;

- Інші доходи в сумі 44,2 тис. грн..

- світло в гуртожитку в житловому будинку за адресою вул. К.Савури, 3, Л.Українки, 33- 207,9 тис. грн.

- єдиний податок 1,1 тис. грн.

В процесі своєї діяльності підприємства понесли витрат на суму 5465,2 тис. грн.

Витрати в розрізі по статтях :

1. Утримання обслуговуючого персоналу.

Площа прибирання прибудинкової території становить 126 860 м². Норма прибирання на одного двірника згідно рішення виконавчого комітету № 803 від 05.05.2008 року – 4 400 м² Нормативна чисельність двірників 29 чоловік.

Площа прибирання сходових кліток становить 26 151 м² Норма прибирання на 1 прибиральницю 1 209 м². Нормативна чисельність прибиральниць 22 чоловік.

Загальна кількість працюючих двірників на підприємстві – 51 чоловік

Заробітна плата на одного працівника з 01.05.2017 року нараховується в розмірі 3200 грн. Середня зарплата по МОП за 9 місяців 2017 року становить 3200 грн.

Загальні витрати на утримання обслуговуючого персоналу за 9 місяців 2017 року становили: планова сума 2570,4 тис. грн., фактична – 2557,7 тис. грн. ,

що відповідно по структурі витрат становить 1,057 грн. за 1 м² і 1,052 грн. за 1 м² загальної площі. :

Таблиця 2.1

Загальні витрати на утримання обслуговуючого персоналу

ПП «Наш дім» за 9 місяців 2017 р. [24]

Назва статті	План	Факт	Різниця в сумі	Різниця в тарифі
Зарплата	1400,2	1490,7	-90,5	-0,065
нарахування на з/п	308,0	339,8	-31,756	-0,023
накладні витрати	840,1	668,1	172,02	0,123
матеріали	21,4	59,1	-37,7	-0,027
інші витрати	0,6	0	0,6	0,000
Всього	2570,4	2557,7	12,664	0,009

За 9 місяців 2017 року по статті утримання сходових кліток та прибудинкової території були проведені перерахунки за невиконання робіт в сумі 24,0 тис. грн.

2. Витрати на утримання домогосподарства:

- дератизація і дезинфекція – за 9 місяців 2017 року проведено робіт на суму 25,7 тис. грн., що становить 0,011 грн. за 1 м² загальної площі, і в структурі 0,010 грн. за 1 м², за 9 місяців 2017 року проведено перерахунків по даній статті на суму 325,8 грн.

освітлення місць загального користування –

- за 9 місяців 2017 року на обслуговування освітлення місць загального користування витрачено 919,9 тис. грн., що становить 0,378 грн. за 1 м², планова сума становить 875,1 тис. грн. відповідно – 0,360 грн. за 1 м²

- енергопостачання ліфтів – за 9 місяців 2017 року на енергопостачання ліфтів витрачено 33,4 тис. грн., що становить 0,093 грн. за 1 м², планова сума становить 32,2 тис. грн. відповідно – 0,089 грн. за 1 м²

Всі будинки, які є в підпорядкуванні нашого підприємства, обладнанні засобами обліку електроенергії, що дає змогу контролювати та оплачувати по факту витрачену електроенергію.

3. Поточний ремонт.

За 9 місяців 2017 року нами проведено робіт по поточному ремонту житлового фонду на суму 2150,8 тис. грн., що становить 0,885 грн. за 1 м² загальної площі, в т.ч. власними силами 2051,6 тис. грн. та при допомозі підрядних організацій 99,2 тис. грн. при плановому нарахуванні в 2363,1 тис. грн. Відповідно 0,972 грн. за 1 м²:

Таблиця 2.2

Витрати на поточний ремонт ПП «Наш дім» за 9 місяців 2017 р. [24]

Назва статті	План	Факт	Різниця в сумі	Різниця в тарифі
Зарплата	952,9	866,4	86,5	0,062
нарахування на з/п	209,6	188,9	20,738	0,015
накладні витрати	571,7	385,8	185,94	0,133
матеріали	546,9	610,5	-63,6	-0,046
підрядні роботи	41,6	58,0	-16,4	-0,012
інші підрядні роботи	40,3	41,2	-0,9	-0,001
Всього	2363,1	2150,8	212,278	0,152

За 9 місяців 2017 року підприємства провели роботи по ремонту сходових кліток на суму 420,1 тис. грн.

4. Обслуговування внутрішньо будинкових (квартирних) мереж і обладнання холодного водопостачання та водовідведення. За 9 місяців 2017 року витрачено коштів на суму 283,4 тис. грн., що становить 0,117 грн. за 1 м² загальної площі, при плановому нарахуванні 282,2 тис. грн. відповідно 0,116 грн. за 1 м²

5. Обслуговування внутрішньобудинкових (квартирних) мереж і обладнання гарячого водопостачання та централізованого опалення. За 9 місяців 2017 року витрачено коштів на суму 464,8 тис. грн., що становить 0,230 грн. за 1 м² загальної площі, при плановому нарахуванні 462,6 тис. грн. відповідно 0,229 грн. за 1 м²

Середня зарплата робітників ремонтної групи за 9 місяців 2017 становила 5 995,83 грн.

Таблиця 2.3

Витрати на обслуговування внутрішньо будинкових (квартирних) мереж і обладнання холодного водопостачання та водовідведення ПП «Наш дім» за 9 місяців 2017 року [24]

Назва статті	План	Факт	Різниця в сумі	Різниця в тарифі
Зарплата	136,9	145	-8,1	-0,006
нарахування на з/п	30,1	31,8	-1,682	-0,001
накладні витрати	82,1	64,2	17,94	0,013
матеріали	27,6	33,1	-5,5	-0,004
підрядні роботи	5,4	9,3	-3,9	-0,003
інші витрати	0	0,0	0	0,000
Всього	282,2	283,4	-1,242	-0,001

Таблиця 2.4.

Витрати на обслуговування внутрішньобудинкових (квартирних) мереж і обладнання гарячого водопостачання та централізованого опалення ПП «Наш дім» за 9 місяців 2017 р. [24]

Назва статті	План	Факт	Різниця в сумі	Різниця в тарифі
Зарплата	172,5	190,3	-17,8	-0,013
нарахування на з/п	38,0	41,9	-3,95	-0,003
накладні витрати	103,5	84,6	18,9	0,014
матеріали	38,1	30,8	7,3	0,005
підрядні роботи	110,5	117,2	-6,7	-0,005
Всього	462,6	464,8	-2,25	-0,002

5. За 9 місяців 2017 року на утримання ліфтового господарства витрачено коштів в сумі 158,4 тис. грн., з, що становить 0,440 грн. за 1 м² загальної площі, при плановому нарахуванні 180,6 тис. грн. відповідно 0,502 грн. за 1 м². За 9 місяців 2017 року проведено перерахунки за незупинку ліфтів на другому поверсі на суму 22993,50 грн.

Всього витрати на утримання житлового фонду за 9 місяців 2017 року становили 6594,2 тис. грн. (без тих, які відшкодовуються).

Коротко підсумуємо вищенаведене.

Доходи підприємства за 9 місяців 2017 року становили 8057,9 тис. грн., витрати 7477,1 тис. грн.. Фінансовим результатом діяльності підприємства за 9 місяців 2017 року є прибутки в розмірі 580,8 тис. грн.

Прибутки виникли у результаті планування робіт по поточному ремонту та технічного обслуговування внутрібудинкових мереж на IV кварталі 2017 року. До кінця року всі кошти будуть освоєні.

В тому числі інші операційні витрати становили 142,5 тис. грн.,

- а саме : - 1,9 тис. грн. проїзні квитки;
- 0,5 тис. грн. благодійна допомога;
- 77,4 тис. грн. фінансова підтримка с.Малишівці;
- 3,4 тис. грн. судові витрати;
- 2,5 тис. грн. матеріальна допомога;
- 10,6 тис. грн. облаштування робочих місць;
- 1,0 тис. грн. штрафні санкції
- 2,7 тис. грн. єдиний податок
- 0,2 тис. грн. закриття рахунку
- 10,7 тис. грн. банківські відсотки
- 31,6 тис. грн.

Інші операційні доходи становили 265,3 тис. грн.

- а саме: - 43,6 тис. грн.- доходи отримані від послуг наданих вишкою;
- 10,3 тис. грн. - «Тернопільінтеравіа»
- 114,7 тис. грн. - надання послуг по інформаційно-технічному забезпеченні ДП фірмі «Альтфатер-Тернопіль»
- 0,1 тис. грн. - судовий збір
- 53,6 тис. грн. - бюджетні кошти
- 0,9 тис. грн.- закриття рахунку
- 40,9 тис. грн.-інфляційні нарахування по боргах
- 1,8 тис. грн.- інші

За 9 місяців 2017 року за ненадання послуг зроблено перерахунки на загальну суму 77236,62 грн. , а саме:

- освітлення місць загального користування 1 426,10 грн.

- прибирання сходових кліток	13 794,50 грн.
- по прибиранню прибудинкової території на суму	10 244,20 грн.
- дератизація	325,80 грн.
-незупинка ліфтів на другому поверсі	22 993,50 грн.
- енергопостачання ліфтів	3 699,00грн.
- внутрібудинкові витрати	1 969,40 грн.
- поточний ремонт	22 784,20 гр

Чисельність працівників ПП «Наш дім» станом на 01.01.2017 року становила 98 осіб, з них 50 жінок (51,0 %).

Керівники складають 9,2% від усіх працюючих, професіонали – 3,1%, технічні службовці – 5,1%, виробничий персонал – 39,8%, молодший обслуговуючий персонал – 42,8% (рис. 2.1). При цьому варто зауважити, що всі 9 керівників працюють на 6,25 ставки, а 5 технічних службовців 3,25 ставки.

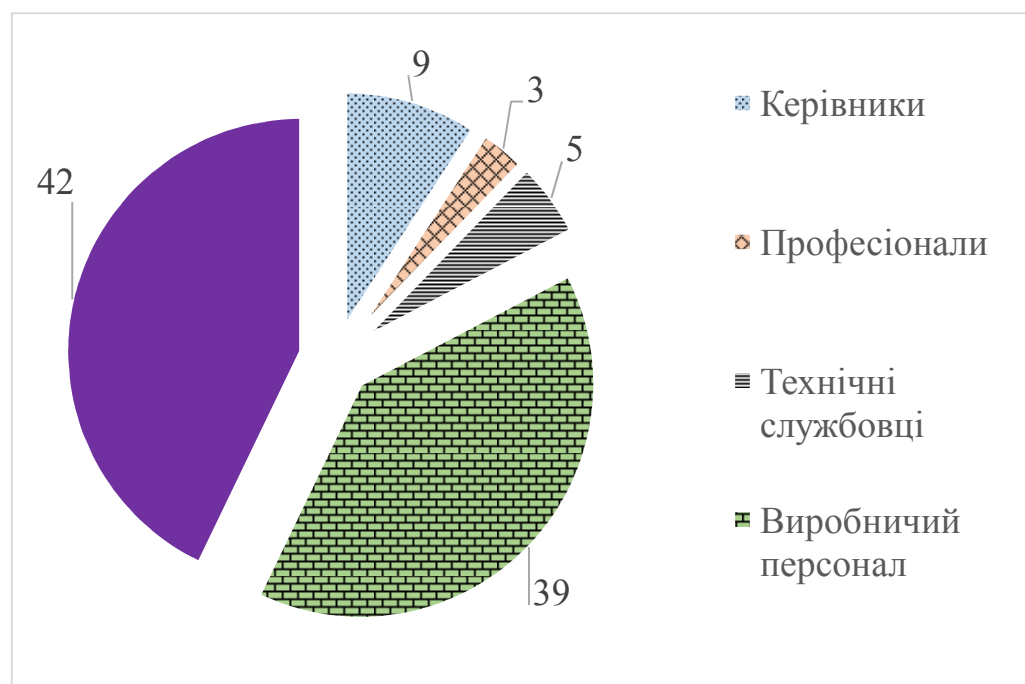


Рис. 2.1. Структура персоналу ПП «Наш дім», станом на 01.01.2017 року, осіб (%) [25]

За освітою на підприємстві переважають особи з середньою освітою – 55,1% та особи із середньою спеціальною освітою – 30,6 % (рис. 2.2.), що пов’язано із специфікою діяльності

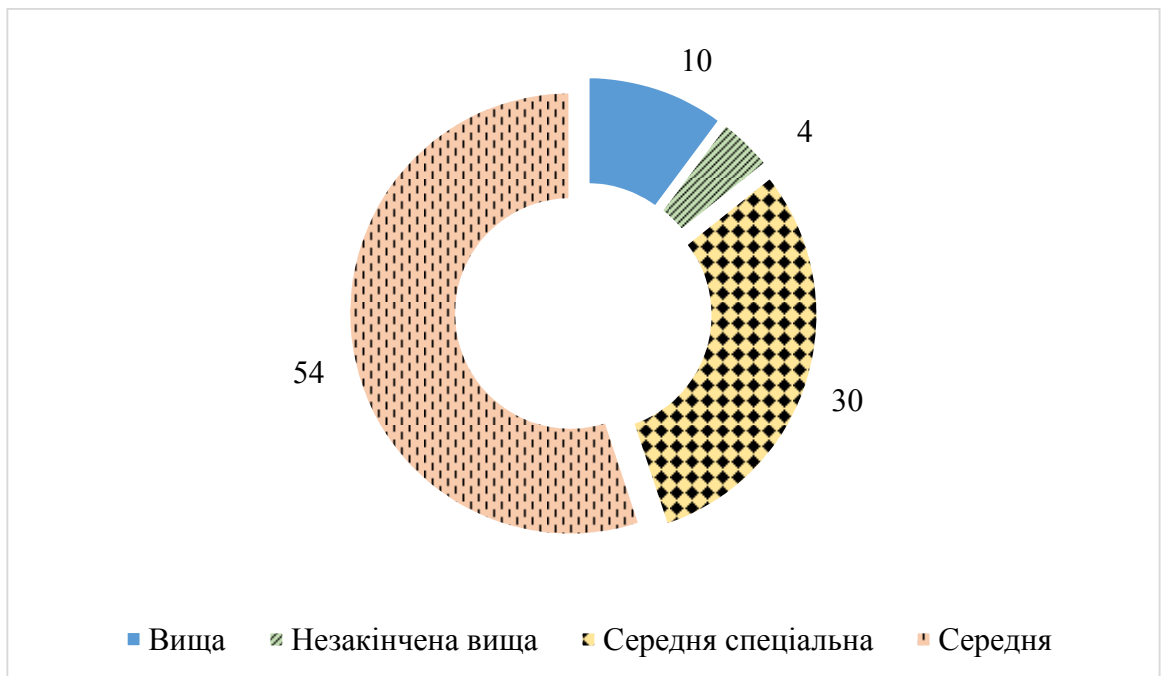


Рис. 2.2. Освітня структура персоналу ПП «Наш дім», станом на 01.01.2017 року, осіб [25]

Середньоспискова чисельність працюючих основної діяльності ПП «Наш дім» при доведеному плані 98 осіб фактично склала 96 осіб. Зменшення чисельності до плану в кількості 2 осіб пояснюється неповною вкомплектованістю кадрів в підпорядкованих дільницях через обмеженість прийому контингенту.

По реалізації послуг допоміжного виробництва при плані 961 тис. грн. отримання доходу – фактично отримано 829 тис. грн., що складає 86,3 %. Невиконання плану по реалізації послуг пояснюється зростанням цін на сировину.

2.2 Аналіз змін в системі матеріальної мотивації персоналу у Пасажирському вагонному депо Тернопіль

Компенсаційний пакет ПП «Наш дім» складається з грошової матеріальної мотивації (фонди основної та додаткової оплати праці), негрошової матеріальної мотивації (негрошові стимули соціального характеру) та нематеріальної мотивації. На підприємстві розроблено Положення про оплату праці, яке відповідає положенням Господарського кодексу України, Закону України "Про оплату праці", Кодексу законів про працю України, а також Колективного договору

і ставить своєю метою введення єдиного порядку оплати праці працівників, планування та обліку фонду оплати праці (ФОП).

Згідно колективного договору на підприємстві використовується погодинна форма оплати праці.

Оплата праці інженерно-технічних працівників, спеціалістів та службовців підприємств проводиться за відпрацьований час по встановленим посадовим окладам (згідно штатного розпису). За суміщення професій (посад) виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника проводиться доплата в розмірі 50 % відсутніх працівників.

Оплата праці працівників ремонтної бригади проводиться за погодинними тарифними ставками за відпрацьований час. За керівництво бригадою проводиться доплата в розмірі 20 % від тарифної ставки.

Оплата праці двірників проводиться згідно приведеної площі прибирання, виходячи з тарифної ставки і встановленої норми прибирання. За розширену зону обслуговування, або збільшення обсягу робіт проводиться доплата до 100 %. Розмір доплати встановлюється в залежності від збільшення території прибирання. За роботу в святкові дні надається інший вільний від роботи день на протязі 30-ти днів.

Для визначення місячних тарифних ставок і посадових окладів працівників підприємства застосовуються тарифні ставки і вишки посадових окладів, які розраховані на 40-годинний робочий тиждень.

Мінімальна місячна тарифна ставка на підприємстві встановлена для робітників, які виконують просту некваліфіковану роботу (прибиральниці службових приміщень) у розмірі 3723 гривень (з 1 січня 2018 року) за повністю виконану місячну норму праці (обсяг робіт).

Мінімальна тарифна ставка робітника 1 розряду на ручних та кінно-ручних роботах з 01.01.2012 року встановлена в ПП «Наш дім» у розмірі 102 відсотків розміру мінімальної заробітної плати в Україні.

Із збільшенням діючої у державі величини мінімальної заробітної плати, зростанням вартості комунальних послуг, цін на продукти харчування підприємство переглядає діючі тарифні ставки і посадові оклади з урахуванням фактичних фінансових можливостей.

Всі умови оплати праці, а також зміни і доповнення до них, затверджуються директором за погодженням з профкомом.

Встановлення розрядів виконуваних робіт, а також присвоєння розрядів робітникам проводиться адміністрацією відповідно до діючих тарифно-кваліфікаційних довідників та діючим на підприємстві Положенням про оплату праці.

На ПП «Наш дім» може використовуватися праця за сумісництвом, а саме: виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярно оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час (на тому ж або іншому підприємстві). Доплата за роботу у важких і шкідливих умовах праці проводиться Адміністрацією згідно Атестації робочих місць.

Розмір посадового окладу директора підприємства визначається згідно постанови КМУ від 28 квітня 2000 року № 730 "Про внесення змін і доповнень до постанови КМУ від 19 травня 1999 року № 859 "Про умови і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств", залежно від середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості у кратності до мінімального розміру тарифної ставки I розряду робітника основного.

Посадовий оклад головного інженера встановлюється на рівні посадового окладу директора. Посадові оклади заступникам директора, головному бухгалтеру та заступнику головного інженера встановлюються директором на 10-20% нижче окладу директора.

Оплата праці працівників, які не входять до штату підприємства, проводиться на умовах, які передбачено трудовою угодою. Заробітна плата нараховується працівникам підприємства щомісячно і виплачується регулярно у терміни, які встановлено Колективним договором, не рідше 2-х разів на місяць. На підставі особистої заяви працівника виплата заробітної плати проводиться через установи банку на вказаний ним розрахунковий рахунок.

Доплати і надбавки – складова тарифної системи, це інструмент диференціації та регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, складності робіт, що виконуються, їх від-

повідальності, а також умов та інтенсивності праці, специфічних особливостей професійної діяльності.

Встановлення вказаної надбавки керівнику погоджує департамент житлово-комунального господарства, екології і транспорту.

Відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати, яку затверджено наказом Держкомстату України від 13.01.04 5 і зареєстровано у Мінюсті України 27.01.04 за № 114/8713, до фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формі (оцінені в грошовому вираженні) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат.

За кожним видом діяльності та категорією працюючих визначається плановий фонд оплати праці (без урахування одноразової винагороди за підсумками роботи за рік, виплат, передбачених Законом України "Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи" та постановою Кабінету Міністрів України від 26.07.96 р. № 836 "Про компенсаційні виплати особам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи", виплат щодо індексації доходів персоналу) шляхом множення планової середньої заробітної плати та чисельності персоналу.

Середня заробітна плата персоналу за кожним видом діяльності визначається шляхом експертних оцінок з урахуванням її можливого підвищення, що прогнозується, виходячи з очікуваного підвищення розміру прожиткового мінімуму на державному рівні.

Суми одноразової винагороди за підсумками роботи за рік визначаються шляхом множення суми зазначеної одноразової винагороди на 1-го працівника на середньооблікову чисельність штатних працівників облікового складу на кінець 1 кварталу п.р.

Сума індексації доходів персоналу визначається шляхом множення чисельності персоналу на середню суму індексації, що прогнозується (з врахуванням індексу інфляції).

Сума планового ФОП доводиться до кожного відокремленого підрозділу відповідно до плану, затвердженого директором ПП «Наш дім». У плані з праці встановлюються такі планові показники за відокремленими підрозділами: сере-

дньомісячна чисельність штатних працівників облікового складу; середньомісячна заробітна плата на одного працюючого без урахування одноразової винагороди за підсумками роботи за рік, виплат відповідно до Закону України "Про статус та соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи" та виплат щодо індексації доходів персоналу.

Затверджений план з помісячним розподілом за видами виробництва є підставою для підведення підсумків роботи відокремленого підрозділу за місяць в частині праці та заробітної плати.

У разі необхідності коригування щомісячного розподілу планових показників в межах плану на рік відокремлений підрозділ у термін, що не перевищує 2-х тижнів на початку місяця, у якому пропонуються зміни, звертається до Дирекції з відповідним клопотанням з обов'язковим обґрунтуванням змін, а також перерозподілом джерел фінансування, яке відповідає змінам, що пропонуються.

Відокремлені підрозділи використовують ФОП в межах затвердженого плану та напрямків використання.

Суму економії відокремлені підрозділи визначають після закінчення звітного місяця як різницю між плановим та фактичним ФОП наростаючим підсумком з початку року.

Суму економії планового ФОП та напрямки її використання відокремлені підрозділи визначають за погодженням з начальником відділу кадрів, праці та соціальних.

Відповідальність за використання планового ФОП покладається на керівника відокремленого підрозділу.

Перевитрата фонду оплати праці відокремленого підрозділу наростаючим підсумком з початку поточного року компенсується за рахунок планового ФОП майбутніх періодів до кінця поточного року шляхом його зменшення до повної ліквідації перевитрати.

Фонд оплати праці на ПП «Наш дім» за перше півріччя 2017 р. склав 2859,5 тис. грн. Це складає понад половину від усіх витрат підприємства). Причому у 2017 рр. витрати на оплату праці значно зросли – на 37%. Це насамперед пов'язано із збільшенням мінімальної заробітної плати.

Розглянемо динаміку середньорічного фонду оплати праці штатних працівників ПП «Наш дім» за 2012–2016 рр. (рис. 2.3.).

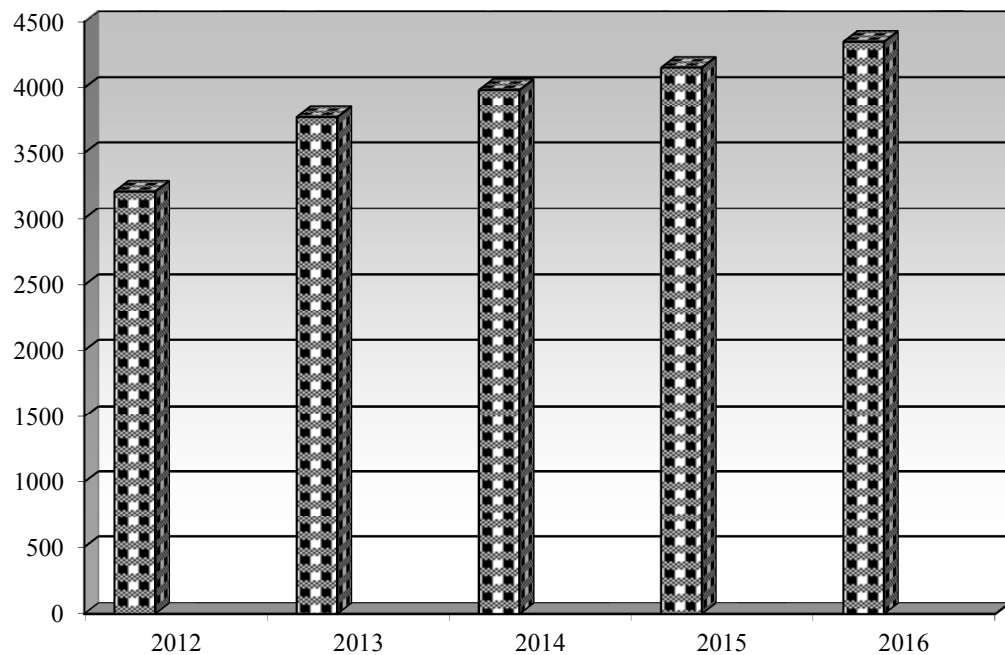


Рис. 2.3. Динаміка середньорічного фонду оплати праці штатних працівників ПП «Наш дім» за 2012-2016 рр., тис. грн. [26].

Як свідчать дані рисунка 2.2., найбільше зростання фонду оплати праці штатних працівників на ПП «Наш дім» мав місце у 2013 р. А також за попередніми даними у 2017 р.

Середня заробітна плата за 9 місяців 2017 року становила :

- Ремонтна бригада 5 995,83 грн.
- МОП 3 200,00 грн.
- Адмінперсонал 4 722,20 грн.

Фонд заробітної плати за місяць, при мінімальній зарплаті 3200 грн., становить 541,6 тис. грн.

На рис. 2.4. зображена структура фонду оплати праці в ПП «Наш дім» за перший квартал 2017 р. З нього видно, що в структурі фонду оплати праці основна заробітна плата становила тільки 47,2%, додаткова заробітна плата – 49,3%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 3,9%. Порівняно з аналогічним періодом 2016 р. є істотні зрушення щодо збільшення питомої ваги додаткової заробітної плати, адже рік назад вона становила 41,7%.

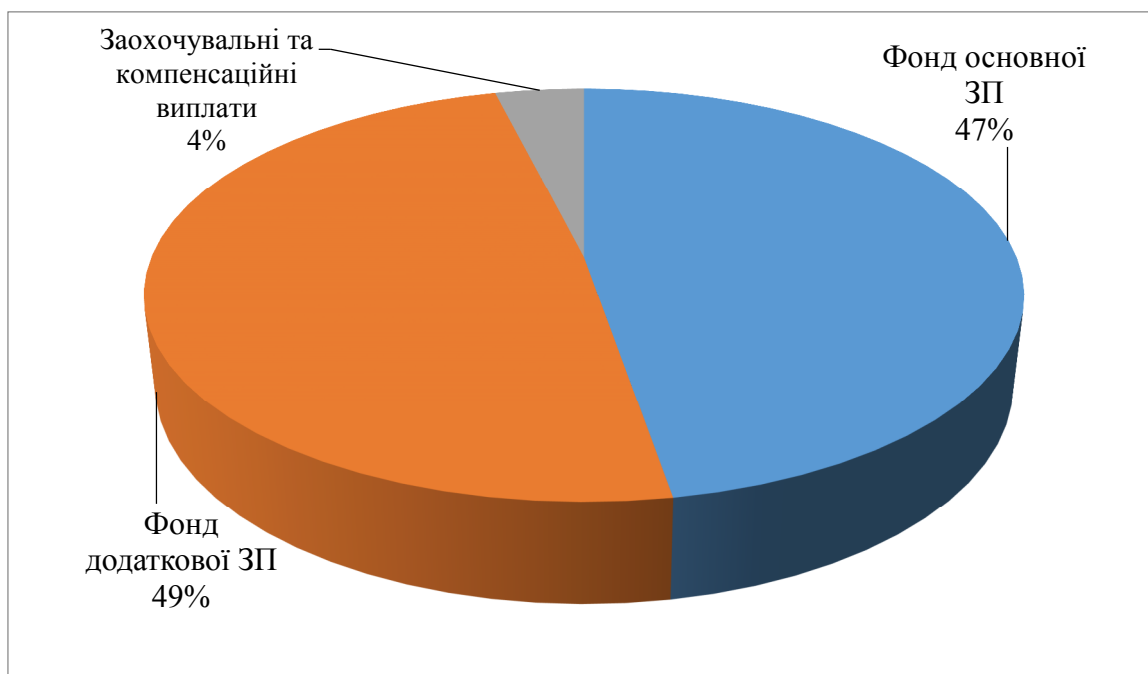


Рис.2.4. Структура фонду оплати праці у ПП «Наш дім» за перше півріччя 2017 р. [26].

Оплата праці керівників, спеціалістів і ПП «Наш дім» здійснюється за часово-преміальною формою оплати праці. Їх оплата проводиться відповідно до досягнутих рівнів кількісних і якісних показників, що характеризують діяльність виробничих одиниць (дільниця, цех, відділ, підприємство), якими вони керують або обслуговують.

Також оплата праці керівників і професіоналів на ПП «Наш дім» здійснюється за допомогою посадових окладів. Посадові оклади являють собою постійну, гарантовану частину заробітної плати, яка не залежить від результатів роботи підприємства і того підрозділу, де працівники безпосередньо зайняті. Ця частина має становити 75-80% від загального заробітку [67, с. 248]. На ПП «Наш дім» вона становила: в 2012 р. – 64%, 2013 р. – 67%, в 2014 р. – 63%, в 2015 р. – 58%, а в 2016 р. – 63% (табл. 2.5). Це свідчить про порушену структуру заробітної плати керівників і професіоналів на досліджуваному підприємстві.

У додатку Б наведено схеми посадових окладів керівників, спеціалістів та службовців на ПП «Наш дім». Як видно з додатку, максимальний оклад (директора) сягає 12125 грн., що в 3,79 рази більше, ніж двірника, оклад якого 3200 грн.

Крім посадових окладів, в оплаті праці керівників, спеціалістів та службовців на ПП «Наш дім» використовують доплати і надбавки. Система доплат і

надбавок також є нормативним документом. Більшість з них регламентується трудовим законодавством, деякі встановлюються безпосередньо на підприємстві.

Таблиця 2.5.

Фонд оплати праці та основна заробітна плата керівників, професіоналів та технічних службовців на ПП «Наш дім» [26]

Роки	Фонд оплати праці, тис. грн.	Основна заробітна плата, грн.	% основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці
2012	1250,15	799,204	63,93
2013	1347,372	906,453	67,28
2014	1449,578	923,758	63,73
2015	1877,229	1096,502	58,41
2016	1707,342	1076,584	58,06

Середньомісячна заробітна плата на одного працівника по підприємству у за перше півріччя 2017 рр. становила 3919,5 грн. це більше, ніж за аналогічний період минулого року – 2872 грн.

Динаміка середньомісячної основної заробітної плати керівників, службовців та спеціалістів на ПП «Наш дім» за 2012–2016 рр. представлена на рис. 2.5.

Середньомісячна заробітна плата керівників, службовців та професіоналів в ПП «Наш дім» з кожним роком збільшується: за перше півріччя 2017 рр. вона становила 5820 грн., що, порівняно з аналогічним періодом 2016 рр. (4128,3 грн.) більше на 40,7%.

Відтак, можна зробити висновок, про те, що характер оплати праці керівників, професіоналів та службовців на ПП «Наш дім» передбачає застосування почасово-преміальної системи оплати праці. Загальний заробіток цієї категорії працівників складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат, які з кожним роком збільшуються. Важливим елементом оплати праці є й преміювання, про яке піде мова в наступному параграфі. Недоліком є надто мала частка основної заробітної плати в структурі фонду оплати праці керівників і спеціалістів.

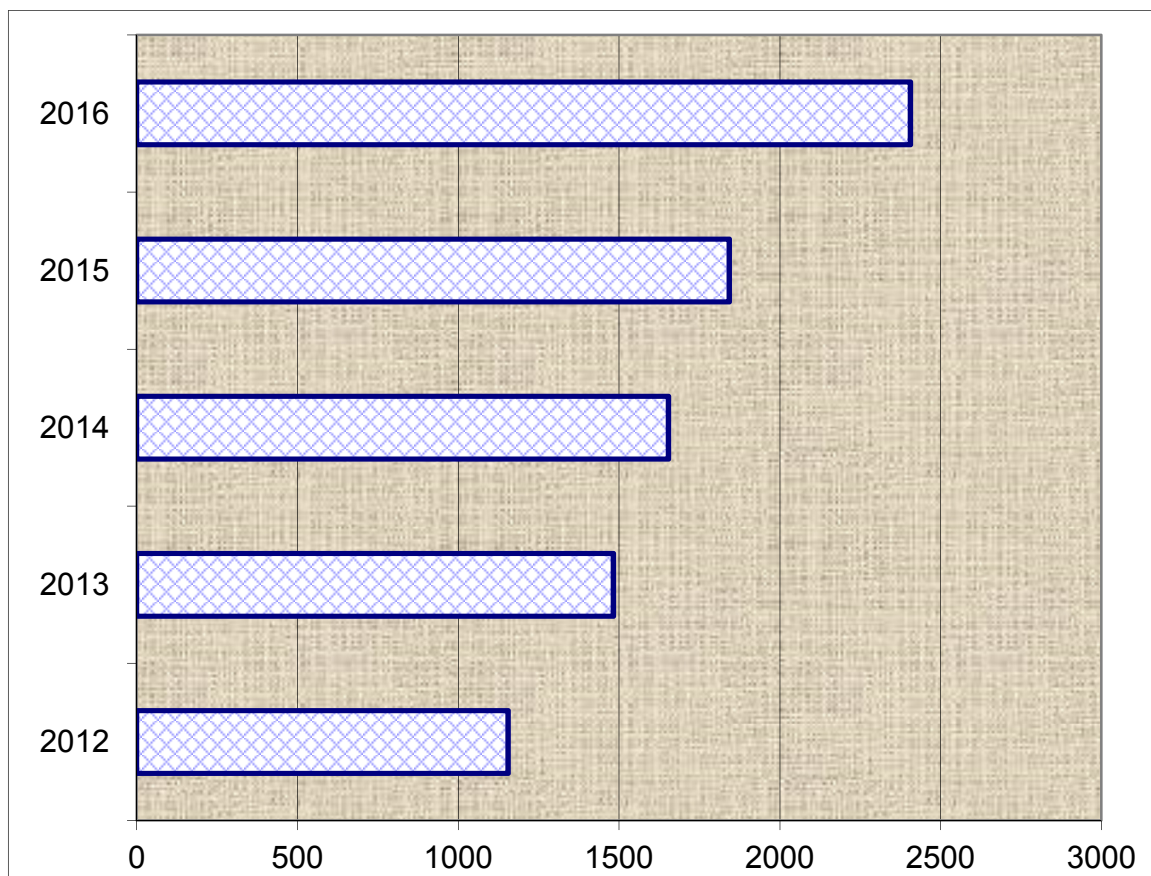


Рис. 2.5. Динаміка основної середньомісячної заробітної плати керівника та спеціаліста на ПП «Наш дім» за 2012-2016 рр., грн. [26].

Оплата праці робітників на ПП «Наш дім» здійснюється на підставі тарифних ставок (окладів). Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робочим проводиться адміністрацією підприємства відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника.

З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників ПП «Наш дім» у високопродуктивній праці, розвитку творчої активності, подальшого розвитку підприємства, покращення якості послуг.

Для преміювання працівників підприємства встановлюється система основних показників і умов. Основні показники і умови преміювання, а також їх розмір затверджуються щорічно. Преміювання працівників підприємства на основі результатів роботи проводиться в межах фонду оплати праці:

- Службовцям до 50 %
- Робітникам до 100 %

- МОП до 50 %

Преміювання керівників, інженерно-технічних працівників, професіоналів і службовців проводиться за виконання основних показників по результатах роботи за місяць.

1. Преміювання проводиться за виконання показників;

- Виконання плану доходів
- Виконання плану надходжень платежів від населення

Утримання житлового фонду відповідно до Положення про систему технічного обслуговування, ремонту та рекомендації в містах і селищах України.

Преміювання працівників ремонтної бригади проводиться за виконання нормативних завдань щомісячно. Премії обслуговуючому персоналу (двірникам, прибиральницям) виплачуються за утримання в належному санітарному стані житлового фонду і прибудинкової території щомісячно.

Премія працівникам підприємства нараховується на суму окладу, за перевиконання нормативних завдань щомісячно.

Робітникам ремгрупи премія нараховується на оклад по тарифних ставках до 100 %. Інженерно-технічними працівникам, спеціалістам та службовцям до 50% до посадового окладу за виконання показників згідно наказу ДЖКГ, МОП до 50 %.

Детальніше показники та розміри преміювання подані у Додатку В.

Премії працівникам, які відпрацювали неповний місяць в зв'язку з призовом в ряди Української армії, поступлення в навчальні заклади, виходом на пенсію, звільненням по скороченню штатів та інших поважних причин, нараховуються пропорційно відпрацьованому часу.

Працівники, які звільнені з роботи без поважних причин до закінчення звітнього періоду – премії не виплачуються.

Працівники, які винні в порушенні виробничої дисципліни, технологічних інструкцій, вказівок по техніці безпеки та інших упущеннях у роботі, можуть бути позбавлені премії повністю або частково.

Також передбачено, що за наявності певних упущень в роботі, працівники ПП «Наш дім» можуть бути позбавлені премії повністю, або частково. Зокрема це:

1. Не виконання завдань і розпоряджень начальника, майстра бригади, дільниці,
 - пов'язаних з виконанням трудових обов'язків – 50%;
 - порушення трудової дисципліни – 50%;
 - наявність прогулів – 100%.
2. Наявність обґрунтованих скарг на низьку якість виконання робіт, послуг і культури обслуговування і неприйняття необхідних заходів – 25 %.
3. Вживання спиртних напоїв на робочому місці – 100 %.
4. Несвоєчасно і неякісно подання звітності, допущення приписів, викривлень 50%.
5. Порушення норм санітарного дня 25 %.
6. Порушення правил техніки безпеки 50 %.

Однак, у 2017 р. преміювання на ПП «Наш дім» було значним. У першому кварталі 2017 р. відрахування на премію склали 29% від фонду оплати праці.

Крім цього на підприємстві виплачується винагорода за підсумками роботи за рік Працівникам які відпрацювали на підприємствах менше року і звільнені з роботи без поважних причин винагорода не виплачується.

Винагорода виплачується працівникам, які не відпрацювали повного року в зв'язку з призовом в ряди Української Армії, виходом на пенсію, жінкам, які пішли в декретну відпустку, та інших поважних причинах.

Винагорода начисляється, виходячи із заробітної плати фактично отриманої працівником в даному році.

Винагорода за підсумками роботи за рік виплачується з урахуванням коефіцієнтів, встановлених в залежності від безперервного стажу роботи:

- від 1 до 2 років – 40% середньомісячної заробітної плати;
- від 2 до 5 років – 70% середньомісячної заробітної плати;
- від 5 до 10 років – 90% середньомісячної заробітної плати;
- більше 10 років – 100% середньомісячної заробітної плати.

У безперервний стаж роботи для начислення винагороди включається робота налюбій посаді на підприємстві.

Не включається в безперервний стаж, необхідний для винагороди:

- час навчання в навчальних закладах;
- час відпустки без збереження зарплати.

В заробітну плату, яка приймається для визначення винагороди, включається зарплата нарахована по тарифних ставках, посадових окладах, щомісячна прогресивна доплата.

В заробітну плату не включається:

Матеріальна одноразова допомога, винагороди за підсумками роботи за рік, лікарняні і відпускні.

Керівники підприємств мають право зменшити розмір винагороди, або позбавити повністю за упущення в роботі за погодженням з профкомом.

Умови, при яких працівникам підприємств зменшується розмір винагороди за рік, або не видається повністю, такі:

1. Наявність прогулів – 100%
2. Крадіжка державної власності та власності підприємств – 100%
3. Поява на роботі в нетверезому стані – 100 %
4. Порухення трудової дисципліни – 50%

Методи гуманізації праці на ПП «Наш дім» включають такі елементи:

1. Створення умов, за яких працівники відчували б професійну гордість за своє підприємство, за те, що вони краще за інших можуть виконати доручену роботу. Щоб робота приносила задоволення, завдання повинно містити відому долю ризику та можливість досягти успіху.

2. Визнання, яке може бути як особистим, так і публічним. Суть особистого визнання полягає в тому, що про працівників, що особливо відзначилися, зазначають в спеціальних докладах вищому керівництву організації, персонально вітають з нагоди свят та сімейних дат. На ПП «Наш дім» особисте визнання ще не отримало широкого розповсюдження як метод мотивації працівників.

3. Забезпечення можливостей кожному на робочому місці показати свої здібності, реалізувати себе в праці, довести, що він може щось зробити.

4. Постановка мети, досягнення якої мотивує працівника.

5. Схвалення в ході успішної роботи. Схвалення можна поєднувати з рекомендаціями, навіть з критикою. При цьому можна схвалювати старання та рекомендувати інші засоби роботи.

6. Підтримка, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, задач, способів поведінки і дій. В цей момент підтримка вкрай необхідна.

На ПП «Наш дім» зазначені заходи вживаються рідко, епізодично. Тому ми можемо говорити про практичну відсутність нематеріальної мотивації на досліджуваному підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності формування соціального пакету на ПП «Наш дім»

Далі проведемо вивчення змісту соціального пакета досліджуваного підприємства, ґрунтуючись на соціально-політичному і програмно-цільовому вимірах соціального пакета. Вивчення проводиться за окремими напрямками соціальної політики підприємства. Виконується контент-аналіз соціальних звітів підприємства за 2013-2016 рр. з метою вивчення а) змісту соціального пакета комерційного підприємства і динаміки пріоритетності окремих соціальних програм в структурі соціального пакета різних підприємств б) порівняльний аналіз соціальних пакетів різних підприємств за обсягом фінансування різних програм, ступеня їх інваріантності. Одиницями аналізу є кількість згадок окремих програм в тексті соціального звіту, окремі індикатори програм: об'єкти, цілі, напрямки діяльності, форми реалізації, обсяги фінансування.

Система соціальної підтримки персоналу (ССПП) є невід'ємною частиною системи управління персоналом та соціальної сфери будь-якої організації. В умовах, коли зростає конкуренція роботодавців за кваліфікований персонал, підвищується значимість системи соціальної підтримки в цілому і соціального пакету як її елемента. Організації, розвиваючи системи соціальної підтримки, орієнтуються як на передовій. Зрозуміло, що цей список може змінюватися, оскільки він залежить від того, які інтереси організації в даний момент часу.

Сучасна економічна ситуація в країні і положення організації дозволяють розглядати соціальну підтримку як один з інструментів управління персоналом, який дозволяє не тільки залучати нових співробітників, але і мотивувати їх, утримувати в тривалій перспективі.

Зміна ставлення ПП «Наш дім» до соціальної підтримки протягом останніх років обумовлено не тільки розвитком внутрішньокорпоративних систем мотивації персоналу, а й змінами в співвідношенні сил на ринку праці. Якщо раніше перевага була практично цілком на стороні роботодавця, то тепер баланс змістився на користь претендентів, у яких з'явився вибір між пропозиціями різних організацій, найчастіше з умовами переважаючими ПП «Наш дім».

Намагаючись врахувати змінилися обставини і виправити недоліки попередніх версій колективних договорів у 2014 був підписаний новий колективний договір ПП «Наш дім» на 2015-2018 рр. [45]. У ньому збережені основні діяли раніше заходи соціально-економічного захисту працівників. У той же час багато пункти перероблені, стали більш конкретними і адресними. У договір включені нові поняття й механізми, у тому числі можливість використання принципу «кафетерію» як нового елемента системи мотивації персоналу.

У новий колективний договір включено розділ, присвячений соціальній відповідальності організації. Концепція корпоративної соціальної відповідальності в останні кілька років стала все активніше розвиватися як на рівні окремих країн, так і в масштабі окремих підприємств, зокрема в ПП «Наш дім»

У широкому розумінні, соціальна відповідальність це з одного боку деякі очікування суспільства до менеджменту та власникам організацій, а з іншого це розуміння ними свого боргу перед індивідом, колективом, суспільством за свої дії та їх наслідки. Найчастіше позитивний ефект соціально відповідальної організації характеризується зниженням рекрутингових витрат, створенням позитивного іміджу і стабільної бізнес-середовища, зміцненням довіри, збільшенням капіталізації, підвищенням продуктивності праці, розвитком інновацій, зростанням фінансових показників і зростанням продажів та іншими отриманими вигодами [45]. Так що закріплення основних положень соціально відповідальної поведінки в колективному договорі має надавати позитивний вплив не тільки

ки на внутрішньокорпоративні цінності, а й виходити за межі діяльності організації.

Чинний колективний договір організації структурований за 5 логічним групам, визначеним згідно з системою соціальної підтримки персоналу. У колективному договорі ССПП визначена як «комплекс гарантій, компенсацій і пільг, які організація надає працівникам з метою мотивації, залучення й утримання персоналу, забезпечення його довголіття, можливості самореалізації» [45].

У першу групу ССПП увійшли соціальні гарантії, компенсації і пільги, передбачені законодавством України.

Друга група представлена гарантіями, компенсаціями та пільгами, пов'язаними з характером роботи та особливостями виробничо технологічного процесу – спрямованими на підтримку необхідних умов праці і турботу про працездатність працівників.

Третя група включає різні види матеріальної допомоги при настанні певних життєвих ситуацій, які зазвичай не підлягають страхуванню, але вимагають значних фінансових витрат.

Четверта група – це *корпоративний соціальний пакет*, який надається всім працівникам. Він забезпечує можливість користуватися об'єктами соціальної сфери та брати участь у корпоративних заходах, що допомагає формуванню лояльності до організації.

П'ята група – *індивідуальний соціальний пакет*, основний елемент системи мотивації в ССПП. Його мета, використовуючи набір соціальних благ, забезпечити залучення необхідного персоналу, посилити прагнення до підвищення ефективності праці. При наданні індивідуального соціального пакету найбільш важливий принцип персоніфікованості та адресності гарантій, а також підвищення їх мотиваційної ролі. Ця група включає в себе:

- 1) мінімальний індивідуальний соцпакет,
- 2) адресну підтримку,

Мінімальний набір пільг і гарантій пов'язаний з наданням безкоштовного проїзду на залізничному транспорті, добровільним медстрахуванням і ком-

пенсацією занять у платних спортивних секціях у встановленому розмірі. Цими соціальними благами можуть скористатися всі працівники.

Адресна корпоративна підтримка складається з різних видів страхування, кредитування працівників, недержавного пенсійного забезпечення. В цілях підвищення лояльності персоналу передбачається непряме заохочення стажу роботи в ПП «Наш дім». Це реалізується за допомогою розвитку принципу паритетної участі організації і працівника в компенсації витрат на корпоративну підтримку.

Разом з цим, як такого соціального пакету на підприємстві не має, лише існують окремі його елементи (рис. 2.6.). Зокрема оплата проїзду працівникам підприємства у громадському транспорті та оплата мобільного зв'язку (найкращим працівникам місяця). Вважаємо за доцільне розширити цей перелік, адже фінансові можливості для цього є.

Таблиця 2.6

Динаміка зміни структури соціального пакету за елементами
(2015 – 2016 рр.), % [33]

Елемент КСП	Частка у річній структурі витрат, %	
	2015	2016
Послуги мобільного зв'язку	1,52	1,49
Медичні послуги	1,99	2,96
Проїзд на міському транспорті	0,94	0,82
Паливно-мастильні матеріали	0,32	2,15

Дані про залучення працівників в отримання КСП на період тестування, свідчать про позитивну динаміку щодо залучення персоналу та готовності до впровадження соціального пакету в більш широкі масштабах. Про затребуваність соціального пакету свідчать і дані соціологічних досліджень, проведених автором. У 2017 р. соціальним пакетом хотіли скористатися 28% опитаних.

У ході тестування КСП проводився моніторинг показників плинності та укомплектованості кадрів серед категорій персоналу, які брали участь у тестуванні.

Для оцінки економічної ефективності соціального пакету пропонується орієнтуватися на відношення отриманих результатів до існуючих витрат на соціальну підтримку. В якості очікуваних результатів соціального пакету можна виділити такі групи позитивних ефектів:

- ринкові –_формування привабливого іміджу організації на ринку праці, що дає можливість набору висококваліфікованого персоналу і молодих працівників;

- управлінські –_створення нових важелів управлінського впливу, використовуваних для підвищення мотивації праці персоналу і, як наслідок, досягнення поставлених завдань;

- ціннісні –_формування корпоративної культури, яка зменшує утриманські настрої і підвищує відповідальність персоналу в досягненні стратегічних завдань;

- соціальні – підвищення якості життя працівників веде до збільшення рівня задоволеності і лояльності персоналу, що скорочує плинність кадрів.

Висновки до другого розділу. Таким чином, основними проблемами в області мотивації персоналу до моменту створення соціального пакету були:

- відставання середньої заробітної плати працівників комунальних підприємств у від середнього рівня оплати праці в передових галузях економіки і втрата її стимулюючої функції;

- слабкий зв'язок заробітної плати працівників з кінцевими результатами їхньої праці, низька ефективність системи преміювання і перетворення премій в планові виплати;

- низька частка тарифних ставок по відношенню до загальної заробітної плати;

- відносно низька заробітна плата керівників галузі порівняно з керівниками інших реальних секторів економіки;

- недостатня гнучкість єдиної галузевої тарифної сітки, що перешкоджає оплаті праці окремих категорій працівників, в першу чергу кваліфікованих фахівців, відповідно до рівня, які склалися на ринку праці.

Задоволення інтересів всіх категорій працівників, а також підвищення вимог до якості і надійності процесу перевезень, значні зміни в технології робо-

ти, впровадження нової техніки вимагали відповідних перетворень в оплаті праці.

На наш погляд, напрямок, який вибрало кеївництво ПП «Наш дім», по залученню висококваліфікованого персоналу, утримання цінних співробітників, серйозної зміни корпоративної культури та забезпечення підвищення ефективності діяльності організації в цілому, безсумнівно, повинно відбитися на перерахованих змінах, що проводяться в соціальній системі.

Реалізація заходів щодо збільшення мотиваційного елемента в системі соціальної підтримки персоналу ПП «Наш дім», поступовий перехід до адресності та персоніфікації соціальної підтримки співробітників може надалі ефективно розвиватися тільки в тому випадку, якщо буде здійснено досягнення стратегічних виробничо економічних цілей організації.

Тому підтримка оптимального рівня соціального захисту персоналу підприємства, що перевищує гарантії, надані державою, можливо тільки при подальшому зростанні продуктивності праці в організації, вдосконаленні техніки і технології, створенні та вдосконаленні методів організації та мотивації праці.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ПП «НАШ ДІМ»

3.1. Покращення структури соціального пакету для усіх категорій працівників

На ПП «Наш дім» важливо розширювати соціальний пакет за такими напрямками:

1. Вдосконалення медичного обслуговування працівників підприємства.

Досліджуючи соціальні пакети підприємств України, відзначимо високу поширеність такої соціальної програми як добровільне медичне страхування (ДМС). Корпоративний поліс ДМС дає працівникові можливість отримувати якісні медичні послуги в престижних клініках, а також істотно піднімає авторитет компанії в очах працівників. Страхіві програми передбачають різноманітні медичні послуги (амбулаторно-поліклінічне обслуговування, стоматологічна допомога, допомога на дому; швидка і невідкладна медична допомога; стаціонарне обслуговування (екстрена та планова госпіталізація); санаторно-курортне і реабілітаційно відновне лікування; допологове спостереження за вагітними), у рівень якості яких безпосередньо залежить від обраної клініки.

Згідно з соціологічним дослідженням пріоритетності соціальних програм в компанії ПП «Наш дім» добровільне медичне страхування актуально серед працівників і становить 37,1% від опитаних.

Варто також зазначити, що програми медичного страхування:

- надають широкий спектр медичних послуг (амбулаторно поліклінічне обслуговування, стоматологічна допомога, допомога на дому; швидка і невідкладна медична допомога; стаціонарне обслуговування; екстрена та планова госпіталізація; санаторно-курортне і реабілітаційно-відновлювальне лікування; допологове спостереження за вагітними) рівень якості яких безпосередньо залежить від обраної клініки;

- медичні установи комерційних підприємств, які знаходяться у важкодоступних і віддалених районах країни, проявляють турботу про здоров'я своїх працівників і корінного населення регіону присутності компанії; відзначимо,

що медичне обслуговування здійснюється при взаємодії систем обов'язкового і добровільного медичного страхування.

Таблиця 3.1

Аналіз медичних програм соціальних пакетів по ключовим індикаторам
[39]

індикатор	результати аналізу
мета програми	Надання кваліфікованої медичної допомоги, турбота про здоров'я співробітників, профілактика професійних захворювань.
об'єкт програми	Працівники, члени сім'ї працівників, ветерани підприємства, місцева громада регіону присутності компанії.
напрямки діяльності програми	Якісне медичне обслуговування в престижних клініках, спеціалізованих і багатопрофільних центрах, широкий спектр та доступність медичних послуг.
Форми реалізації програми	Договори добровільного медичного страхування в сторонніх організаціях і створення медичних установ, які перебувають на балансі підприємства.
Ступінь універсальності для соціального пакета	Є універсальним компонентом соціального пакету.

2. Напрямок соціальної політики підприємства: вдосконалення пенсійного забезпечення найманих працівників.

У пенсійній практиці існує показник, який відображає розмір пенсії як частина заробітної плати, яку людина отримувала під час трудової діяльності – коефіцієнт заміщення. У міжнародній практиці він складається не тільки за рахунок державних пенсійних систем, але і за рахунок добровільних пенсійних накопичень громадян. У нашій країні з середини 1990-х років коефіцієнт заміщення постійно знижується. Зокрема, в 2005-2008 роках він становив 24-27%.

У зв'язку з цим підприємства формують додаткове недержавне пенсійне забезпечення. Недержавне (як приватне, так і корпоративне) пенсійне забезпечення виконує важливу соціальну функцію – створює не залежить від державного бюджету джерело коштів, для підтримки прийняттого рівня життя громадян в ситуації непередбачуваного (інвалідність 1-ї чи 2-ї групи) або неминучого (досягнення пенсійних підстав) зниження трудового доходу. Сьогодні в Пенсійний фонд України відрахування застрахованим особам надходять від 4,3 млн. Роботодавців. Однак лише деякі з них мають своє власне корпоративне пенсійне забезпечення. Корпоративне пенсійне забезпечення враховує різноманітні параметри (вік, дохід, стаж і т.д.) і передбачає різні варіанти участі працівників, при приєднанні до договору недержавного пенсійного забезпечення має право вибрати найбільш прийнятний для себе варіант пенсійної схеми. Учасниками програми недержавного пенсійного забезпечення може стати будь-який працівник підприємства, при цьому програма передбачає, в тому числі право на дострокову корпоративну пенсію, відповідно до українського законодавства про пенсійне забезпечення. Реалізацію корпоративного пенсійного забезпечення працівників здійснюють недержавні пенсійні фонди. Аналізуючи корпоративні пенсійні програми українських підприємств відзначимо, що соціальні програми стали прогресивним інструментом кадрової політики. Реалізація соціальні програми стали прогресивним інструментом кадрової політики. Реалізація соціальні програми стали прогресивним інструментом кадрової політики. Реалізація таких програм дозволяє знизити плинність працівників, підвищити лояльність, впровадити новий інструмент управління кадровим складом. Крім цього підприємства отримують репетиційну «прибуток», засновану на підвищенні іміджу компанії як соціально-орієнтованого роботодавця.

Розглядаючи корпоративні пенсійні програми українських підприємств, ми можемо сказати, що вони не тільки забезпечують гідний рівень життя пенсіонерів і ветеранів, а й вирішують ряд найважливіших завдань кадрової політики: знижують плинність кадрів, стимулюють омолодження колективу, залучають кваліфікованих працівників, удосконалюють систему пенсійного забезпечення своїх працівників.

Поняття повної пенсії складається з трьох взаємодоповнюючих частин:

- державної пенсії;
- корпоративної пенсії, що фінансується за рахунок пенсійних внесків;
- індивідуальної пенсії, яка формується за рахунок добровільних внесків працівника до недержавного пенсійного фонду.

Розглядаючи більш детально корпоративне пенсійне забезпечення українських підприємств, звернемо увагу на такі характерні особливості:

- паритетна (рівнодольова) участь роботодавця і працівника в фінансуванні його майбутньої корпоративної пенсії;
- встановлення розміру щомісячного пенсійного внеску працівника в залежності від віку особи, що вступає в корпоративну пенсійну систему;
- залежність розміру корпоративної пенсії від рівня заробітної плати працівника і стажу роботи або страхового стажу сплати внесків;
- повне фінансове забезпечення по виплаті призначаються корпоративних пенсій;
- довічна виплата корпоративної пенсії;
- програма корпоративного пенсійного забезпечення, є дієвим елементом кадрової політики, здатної вирішувати соціальні завдання, пов'язані з ефективністю і продуктивністю праці, залученням і оновленням кадрів.

Підводячи підсумок аналізу пенсійного забезпечення українських підприємств, бачимо, що корпоративна пенсійна програма, заснована на принципах паритетного пайової участі, є важливою складовою соціального пакету. З одного боку, корпоративна пенсійна програма є позитивним прикладом соціального партнерства працівника і роботодавця в Україні, які спільними зусиллями здійснюють фінансування додаткової пенсії. З іншого боку, у працівників з'являється впевненість завтрашньому дні, в матеріальному благополуччі по закінченні трудової діяльності та, як наслідок, формується стабільний, ефективний і згуртований колектив, в якому забезпечується гармонійне співвідношення зрілого досвіду і молодих амбіцій.

Аналіз корпоративних пенсійних програм за ключовими індикаторами [39]

індикатор	результати аналізу
мета програми	Підвищення стандартів і вдосконалення пенсійного забезпечення працівників. Залучення працівників процес формування своїх майбутніх пенсійних накопичень
об'єкт програми	Працівники та ветерани підприємства
Напрями діяльності програми	Часткове заміщення втраченого заробітку при виході на пенсію, в тому числі при встановленні інвалідності або втрати працездатності
Форми реалізації програми	Недержавне пенсійне страхування. Індивідуальні договори і корпоративна система пенсійного забезпечення.
Ступінь універсалізму для соціального пакета	Є універсальним компонентом соціального пакету

3. Напрямок соціальної політики підприємства: поліпшення житлових умов працівників.

Житлове питання є одним з найбільш гострих для українських громадян. Через високі ціни власне житло для багатьох як і раніше недоступний. Особливо актуальна ця проблема для початківців фахівців, молодих сімей, які ще не встигли зробити накопичення. Реалізації житлових програм може виражатися в таких формах: корпоративне іпотечне кредитування для придбання або будівництва житла, житлове будівництво, участь в державних цільових програмах, надання службового житла, надання диференційованої безповоротної компенсації ставки за кредитом, фінансова допомога. Також можливо надавати безоплатні субсидії для особливих категорій працівників (молоді та багатодітні сім'ї) на пільгових підставах.

Пріоритетним напрямком соціальних програм є поліпшення житлових умов працівників підприємства і членів їх сімей, а так само сімей непрацюючих пенсіонерів.

індикатор	результати аналізу
мета програми	Стимулювання мотивації працівників, залучення та утримання кваліфікованих фахівців, забезпечення виробничих об'єктів потрібними фахівцями з інших регіонів.
об'єкт програми	Працівники, члени сім'ї працівників, в тому числі молоді фахівці, молоді сім'ї, ветерани підприємства.
напрями діяльності програми	Формування житлового фонду з метою виробничої необхідності. Поліпшення житлових умов працівників.
Форми реалізації програми	Корпоративне іпотечне житлове кредитування; житлове будівництво; участь в реалізації Федеральної цільової програми «Житло»; надання службового житла; фінансова допомога на придбання житла; іпотечні субсидії та ін.
ступінь універсальності для соціального пакета	Є універсальним компонентом соціального пакету.

4. Напрямок соціальної політики підприємства: підвищення добробуту найманих працівників, зростання їх реальних доходів.

Розглядаючи соціальний пакет підприємств не можна не сказати про компенсації, тобто виплати, які відшкодовують додаткові витрати, вироблені працівником у зв'язку з виконанням його трудових функцій, а також про компенсації, які використовуються як додатковий мотиваційний чинник для працівників. Компенсаційні виплати досить різнопланові і різноманітні і залежать від прибутковості підприємства, форми соціально-трудових відносин, лояльності роботодавця, необхідності надання таких компенсацій. Аналізуючи інформацію з Інтернет джерел великих підприємств, таких як ТОВ «Метінвест Холдинг» і низки інших провідних компаній, можна виділити основні види компенсаційних виплат. До них відносяться: дотації на харчування; транспорт (компенсації вартості проїзду до робочого місця і назад, паливно – мастильні матеріали); доплати за непрацездатність до середнього місячного заробітку; компенсація вартості санаторно-курортних і туристичних путівок; виплати при звільненні на

пенсію, народження дитини, облаштуванні на новому місці проживання, при смерті працівника; компенсація вартості медичних послуг.

Поширеність компенсацій як виду пільг, підтверджує і соціологічне дослідження, проведене в ТОВ «Метінвест Холдинг». найбільша кількість працівників задоволена наданням путівок до літніх оздоровчих таборів з частковою оплатою для дітей співробітників та організацією заходів для дітей співробітників. Найбільшою мірою незадоволені працівники оплатою мобільного зв'язку. Напрямки соціальної політики підприємства: зміцнення здоров'я та формування здорового способу життя працівників, розвиток творчих можливостей, реалізація соціокультурних потреб¹.

Дані напрямки соціальної політики підприємства реалізуються через програми зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя та соціокультурні програми.

Розглядаючи соціальні звіти інших провідних компаній України відзначимо високу значимість спортивно-оздоровчої роботи, що проводиться в цих компаніях. Дані заходи сприяють зміцненню всередині і міжкорпоративних зав'язків і формуванню здорового способу життя працівників. Причинами, за якими працівники не задоволені спортивно оздоровчими заходами, є недостатня інформованість співробітників, а також неможливість брати участь у спортивно-оздоровчих заходах з причини віддаленості їх проведення від філій і центрального офісу.

Таблиця 3.4

Аналіз спортивно-оздоровчих програм по ключовим індикаторами [39]

Індикатор	Результати аналізу
мета програми	Зміцнення здоров'я, розвиток фізичних можливостей працівників, популяризація спорту.
об'єкт програми	Працівники, члени сім'ї працівників, ветерани підприємства, місцева громада регіону присутності компанії, діти, підлітки, молодь.

¹ Цимбалюк С. О. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». [Електронний ресурс] // С. О. Цимбалюк, А. В. Лебідь – 2017. – Режим доступу: <http://wiki.kneu.edu.ua/handle/2010/22587>

напрями діяльності програми	Формування здорового способу життя, зміцнення внутрішньокорпоративних зав'язків між працівниками, зміцнення здоров'я, розвиток фізичних можливостей працівників.
форми реалізації програми	Внутрішньокорпоративні спартакиади і турніри різних видів спорту, організація спортивних секцій для працівників і членів їх сімей
ступінь універсальності для соціального пакета	Є універсальним компонентом соціального пакету

Вивчивши соціокультурні програми провідних українських підприємств можемо виділити два основних напрямки: розвиток внутрішньокорпоративних спортивних заходів спрямованих на оздоровлення працівників і підтримку, і спонсорування професійних спортивних команд. Причиною незадоволеності працівників культурно-масовими заходами, проведеними в компанії, може бути низька обізнаність працівників про такі заходи.

Таблиця 3.5

Аналіз соціокультурних програм за ключовими індикаторами

Індикатор	Результати аналізу
мета програми	Розвиток творчих можливостей працівників
об'єкт програми	Працівники, члени сім'ї працівників, ветерани підприємства, місцева громада регіону присутності компанії, діти, підлітки, молодь.
напрями діяльності програми	Культурно-освітня робота, розвиток самодіяльного мистецтва
форми реалізації програми	Внутрішньокорпоративні конкурси, фестивалі, туристичні поїздки вихідного дня, виходи на природу
ступінь універсальності для соціального пакета	Є універсальним компонентом соціального пакету

5. Напрямки соціальної політики підприємства: формування професійно-кадрового потенціалу підприємства.

Процес формування кадрового потенціалу підприємства багато в чому залежить від наявності системи розвитку і навчання персоналу, який забезпечує сприятливі умови для професійного зростання працівників. Формування професійно-кадрового потенціалу підприємства – одна із стратегічних завдань, для реалізації, якої компанії створюють всі необхідні умови. Реалізація освітніх програм підприємств, проводиться в таких формах: професійна підготовка і перепідготовка персоналу, створення корпоративних стандартів, додаткову освіту, підвищення кваліфікації, розвиток внутрішньої експертизи і система наставництва, створення програм ротації персоналу, навчання за кордоном, індивідуальні плани розвитку працівника, програми професійного навчання, спрямовані на отримання знань і навичок по конкретних спеціальностях і функцій, програми розвитку корпоративних компетенцій, програми для розвитку ділового мислення, економічної грамотності і розуміння бізнесу.

Таблиця 3.6

Аналіз освітніх програм за ключовими індикаторами

індикатор	результати аналізу
мета програми	Розвиток інтелектуальних і професійних здібностей працівників
об'єкт програми	Працівники, члени сім'ї працівників, ветерани підприємства, місцева громада регіону присутності компанії, діти, підлітки, молодь
напрями діяльності програми	Інтерактивне залучення працівників «з шкільної лави», формування корпоративної культури, системна робота з молодими фахівцями
Форми реалізації програми	Навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, корпоративні стандарти, спеціалізовані групи, класи в освітніх установах середнього та вищого рівня
ступінь універсальності для	Є універсальним компонентом соціального пакету

соціального пакета	
--------------------	--

З одного боку, ізоморфізм соціального пакета підприємства обумовлений необхідністю реалізації базових потреб персоналу підприємства: пропозиція підлеглим більш змістовної роботи; просування по службовій драбині; забезпечення навчання та перепідготовки; реалізація потреби в самовираженні; заохочення і розвиток у підлеглих творчих здібностей; З іншого боку, ізоморфізм соціального пакета підприємства знижує ефективність соціальних програм і адресність соціальної; політики комерційного підприємства, зменшуючи ефективність витрачання виділених на ці цілі коштів. Так як соціальний; пакет комерційного підприємства є провідним способом реалізації соціальної відповідальності бізнес.

3.2. Удосконалення компенсаційної політики у ПП «Наш дім»

Пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського чинника, стає однією з основних задач організацій усіх форм власності та сфер діяльності. Сучасні методи господарювання вимагають застосування керівництвом організації нових типів економічної поведінки на основі використання мотиваційних механізмів. Мотиваційні аспекти управління трудовою діяльністю активно використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою і отримують все більш широке застосування в українській практиці. Успіх будь-якого управлінського рішення безпосередньо пов'язаний з ефективністю застосовуваного компенсаційного пакета, який спонукає працівника до досягнення особистих і загальних цілей.

Компенсаційний пакет, який використовується в організаціях, має широкий набір компонентів, що формується на основі стратегії розвитку організації, діагностики трудової мотивації, виявлення ціннісних орієнтацій персоналу.

Організація забезпечує працівників і опосередкованими матеріальними компенсаціями – соціальним пакетом (страхування, різними формами обслуго-

ування), які зазвичай надаються працівникам незалежно від їх трудового внеску і досягнень.

В такому випадку це немотиваційна винагорода. Якщо ж компенсація являє собою оплату членства в престижних клубах або користування автомобілем лише для тих, хто демонструє особливі успіхи в роботі або займає виділену посаду, то вона виступає як мотивуючий чинник, що стимулює трудові успіхи і кар'єрний ріст.

Нематеріальна мотивація є дуже індивідуальною, тому такі компенсації, як візитні картки, таблички та інші відзнаки, важливі для «статус-орієнтованих» працівників.

Компенсаційний пакет відповідним чином вбудовується в «трикутник інтересів»,

розглянутий при організації бізнесу:

- інтереси клієнта, регульовані через механізм ціни на ринку товарів або послуг;

- інтереси роботодавця, регульовані через механізм підприємницького доходу;

- інтереси найманого працівника, регулюється через механізм компенсаційного пакета.

Оптимальність досягається в разі збалансованих економічних інтересів всіх трьох сторін. Якщо одна з них істотно зменшується, то організація залишає бізнес. Таким чином, щоб організація була стійка в сфері бізнесу, необхідний обґрунтований механізм компенсаційного пакета.

Неефективність компенсаційного пакета може бути викликана порушенням правил його розробки, а також наявністю таких причин:

- зростання плинності, яке характеризується звільненням найбільш кваліфікованих і досвідчених фахівців, тому що їх інтереси зачіпаються, як правило, в першу чергу, і заміщення їх працівниками нижчої кваліфікації;

- переважання в оплаті праці принципу зрівнялівки, що не стимулює працівників до особистих досягнень і позитивно сприймається лише працівниками невисокою кваліфікації, що не орієнтованими на результат;

- погіршення показників, що характеризують бізнес-процеси: зниження валового обороту, маржинального доходу, продуктивності праці;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі, загострення конфліктних ситуацій, руйнування іміджу компанії.

Для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися певні правила його розробки.

Компенсаційна політика, прийнята в організації, повинна враховувати прогресивні підходи, що формуються в системі винагороди персоналу. Преміальна частина матеріального винагородження повинна бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності працівника і його особистим трудовим внеском. При такому підході може використовуватися концепція «пульсуючого» фонду оплати праці суть якої – в забезпеченні залежності результатів діяльності кожного працівника організації не тільки від особистих досягнень, а й підрозділи, в якому він працює, а також всього підприємства.

Принципове значення для формування системи мотивації на підприємстві мають такі елементи: прийнята концепція мотивації персоналу, вироблена система винагород, конкретні форми стимулювання праці та мотиваційної оцінки її результатів, а також моніторинг системи мотивації і розробка мотиваційних програм. Схема взаємозв'язку представлених елементів у єдину систему показана на рис. 3.1.

Для наповнення представленої схеми конкретним змістом, використаний аналіз результатів проведеного анкетного опитування. Вважаємо, що важливим елементом мотиваційного механізму є моніторинг системи мотивації. Дослідження мотиваційних проблем ПП «Наш дім» необхідно будувати в порядку їх значення, яке виявлено в ході дослідження мотивів поведінки.

За результатами моніторингу отриманий результат співвідноситься з початковими потребами, інтересами, очікуваннями як суб'єкта, який здійснював мотиваційний вплив, так і суб'єкта, який попав під цей вплив, а також залежно від того, в якій мірі очікуваний ефект відповідає отриманому в дійсності, формуються два види відхилень від поставленої мети (незначуще і значиме) і три варіанти поведінки (розвинутий існуючий механізм, відкоригувати мотиваційні програми або кардинально їх змінити) [21].

Можна виділити мотиваційні програми, пов'язані з реалізацією стратегії залучення, які можна використати на ПП «Наш дім»: акція «працівник місяця, року»; надання працівнику за активну і творчу роботу (за оцінкою керівника) додаткових вихідних, відпустки; винагороду за високу працездатність; забезпечення кар'єрного зростання; заохочення за креатив.



Рис. 3.1. Схема побудови мотиваційної системи для ПП «Наш дім»²

Важливою складовою реалізації мотиваційної стратегії залучення (або ко-детермінації) персоналу на ПП «Наш дім» є грамотна мотивуюча оцінка і самооцінка персоналу, дослідження підходів до організації якої дозволило встановити, що найбільш раціональним є пропозиція відкритої процедури формування системи оцінки. Спочатку необхідно організувати мотивацію керівників структурних підрозділів, які отримавши цільові установки і конкретні вимоги до себе, зможуть побудувати відповідну їм оцінку своїх підлеглих, що знизить суб'єктивізм в оцінці та заохоченні підлеглих, який часто супроводжує даний процес. Етапи пропонованої нами процедури розробки мотивуючої оцінки персоналу такі:

² Складено автором на основі [23]

1. встановлення переліку критеріїв оцінки та їх значимості;
2. формування матриці для взаємного порівняння;
3. оцінка персоналу;
4. взаємне порівняння;
5. взаємозв'язок отриманої оцінки з матеріальним стимулюванням.

Нами запропонована система з трьох блоків якостей як відправної точки у встановленні переліку критеріїв оцінки керівників структурних підрозділів: професійні знання, вміння і досвід (орієнтовані на формування величини заробітної плати і визнання заслуг); особисті якості, важливі для роботи (пов'язані з відчуттям затребуваності і можливостями самовдосконалення); бажання працювати і досягати поставлених цілей (допомагають реалізувати складні цілі і виконувати креативну роботу). У зв'язку з цим ми пропонуємо в якості моделі наступну систему оцінки керівників досліджуваного підприємства (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Критерії оцінки керівників ПП «Наш дім» (у балах, розподіл яких встановлено експертним шляхом)³

П.І.Б	Компетентність, досвід	Відповідальність, самостійність	Обов'язковість	Ініціативність, наполегливість	Комунікабельність	Всього
	50	30	30	20	20	150
1.						
...						
n						
Всього						

У реалізації мотивуючої оцінки персоналу функції відділу кадрів ПП «Наш дім» носять методичний та організаційний характер (розробка та впровадження системи оцінки, формулювання цілей, розробка процедури, на-

³ Складено автором на основі [23]

вчання тих, хто проводить оцінку, узагальнення інформації), а безпосередня оцінка персоналу є однією з функцій лінійних менеджерів, за результатами якої вони повинні ставити завдання своїм підлеглим, виходячи з виявлених сильних і слабких сторін кожного.

Проведення подібної оцінки персоналу дозволить керівництву ПП «Наш дім» визначити, до чого призвели створені мотиваційні механізми роботи з персоналом і які напрями для розвитку мотиваційної роботи. У ній вибудовується три вектори (відповідно з трьома рекомендованими критеріями оцінок), за якими слід рухатися підприємству у своїй роботі з людьми і мотивацією їх діяльності.

Для ПП «Наш дім» соціального пакету є стримуючим зростання заробітної плати чинником, так як фінансові можливості її підвищення у підприємства обмежені. У ряді випадків переміщення частки соціальних витрат у форму соціальної підтримки знижує обов'язкові платежі пов'язані із заробітною платою передбачені законодавством. Однак фігуруючи як список соціальних благ, який понад заробітну плату надається організацією, ССПП ускладнює оцінку реальних параметрів системи винагороди для фактичного і потенційного працівника.

В даний час проявилися проблеми, які є суттєвою перешкодою для впровадження нових принципів на практиці.

Якщо своєчасно їх не ліквідувати, то в найближчому часі цілком можливо збільшення низки негативних тенденцій.

На даний момент відсутня організована система обліку надання соціальних благ співробітникам, яка дала б можливість визначати, які категорії працівників організації скористалися різними видами соціальної підтримки в той чи інший період. Через це зберігається непрозорість соціальної системи, що зачіпає не тільки одержувачів соціальних благ, але осіб здійснюють її управління.

Відсутність чіткого і диференційованого підходу до сфери формування соціального пакету породжує проблеми в плануванні, які з'являються за наступними напрямками:

- при одержанні реальних даних витрачання коштів, які спрямовані на реалізацію певних соціальних програм (труднощі у сфері контролю над раціональним витрачанням коштів);

- при складанні проектів бюджетів на прийдешній фінансовий рік: зараз прогноз формується на основі даних, актуальних для минулих років або ж виходячи з усередненої величини витрат на одного працівника через відсутність даних по кожному окремо взятій людині;

- при аналізі ефективності функціонування соціальної системи: на сьогодні ця задача не має можливості реалізації через відсутність яких-або якісних показників роботи соціальної системи організації, і, отже, просто відсутні підстави для прийняття будь-яких обґрунтованих управлінських рішень.

На даному етапі система соціальної підтримки, не здатна вирішити завдання обліку використання соціальних благ у режимі «реального часу». Також вона не в змозі підтримати створення спеціальної бази даних, в якій би містилася інформація про надання та використання соціальних благ кожному одержувачу. Не вирішивши цієї проблеми менеджмент ПП «Наш дім» не зможе володіти повною інформацією для ефективних коригувань у плані обсягу і набору наданих благ для різних категорій персоналу.

Якщо розглядати короткострокову перспективу на період 2018-20193 рр., описані проблеми можуть привести до зниження рівня мотивованості працівників організації. На цьому тлі збільшиться плинність кадрів. Зрозуміло, такий сценарій послужить стримуючим чинником при досягненні завдань і цілей, які ставить перед собою «ПП «Наш дім» на оперативному і стратегічному рівні.

Тому соціальна система ПП «Наш дім», безумовно, вимагає серйозної реорганізації. На думку авторів концепції оптимізації соціального пакету в цілях подолання основних проблем і наступних за ними негативних явищ необхідно виконання деякі цільових установок і завдань, що підлягають вирішенню в період з 2014 по 2018 рік [26]. Зокрема, потрібне:

1) організація постатейного обліку витрат по групах персоналу, що дасть можливість проводити повноцінний аналіз і приймати обґрунтовані рішення, що, в свою чергу, необхідно для оперативного управління ССПП;

2) проведення «бенчмаркінгу» – регулярного відстеження ситуації в сфері соціальної підтримки персоналу в організаціях, що мають досить високий рейтинг роботодавця та проведення опитувань серед працівників про задоволеності їх станом соціальної системи ПП «Наш дім»;

3) збільшення адресності персонального соціального пакета шляхом розширеного введення принципу «кафетерій». У короткостроковому плані впровадження даних змін буде відбуватися тільки для цільових груп працівників;

4) покрокове введення та розвиток системи паритетної участі співробітника та Організації у сфері компенсації пільг для пониження «утриманських» настроїв і організації нової корпоративної культури;

також в середньостроковій перспективі, необхідна заміна певного переліку соціальних гарантій сучасними страховими продуктами;

5) впровадження структурованого обліку і виникнення на його основі можливості контролю надання соціальних благ значущим категоріям працівників за рахунок використання багатofункціональної електронної карти;

6) впровадження нових алгоритмів централізованого надання соціальних пільг працівникам і непрацюючим пенсіонерам через спеціалізовану організацію – єдиного соціального оператора (ЕСО).

Висновки до третього розділу

- Виявлено соціально-політичне та програмно-цільове вимірювання: соціального пакета підприємства. Зміст соціального пакета підприємства обумовлено пріоритетними; напрямками соціальної «політики підприємства. Програмно-цільовий вимір соціального пакета підприємства (медичні програми, пенсійні програми, спортивно-оздоровчі програм, програми компенсаційних виплат та ін.) сприяє підвищенню керованості соціальних процесів і досягнення соціальних цілей підприємства.

- Соціальний пакет підприємства має поліструктурності характер з різноманіттям форм реалізації соціальних програм. Він служить інструментом соціального забезпечення, соціального страхування, сприяє професійному та особистісному розвитку працівників. Тим самим реалізуються принципи державного і комерційного фінансування соціальних послуг, що сприяють задоволенню комплексу різнорівневих соціальних потреб персоналу підприємства. Відзначається різноманіття форм реалізації програм соціального пакета підприємства; обсяг фінансування (комплекс соціальних послуг) визначається фінансовими можливостями і рівнем соціальної відповідальності підприємства;

- Порівняльний аналіз соціальних пакетів різних підприємств України за змістом і структурою програм показав ізоморфізм соціального пакета підприємства, що суперечить неоднорідності об'єктів соціальної політики різних підприємств. Це веде до недостатньо ефективного використання ресурсів соціального пакета в умовах обмеженості коштів на соціальні цілі.

ВИСНОВКИ

1. Соціальний пакет підприємства є важливим елементом мотивація персоналу. Виходячи зі змісту соціального пакета підприємства, його генеральною функцією щодо зниження рівня стратифікації є соціально-інвестиційна: формування освітнього, професійно-кваліфікаційного, інформаційно-культурного капіталу найманих працівників. Похідними функціями щодо зниження рівня стратифікації є соціально-захисна функція, функція соціального забезпечення, соціального страхування, соціального обслуговування, соціокультурна функція, адаптаційна функція. У сукупності реалізація даних функцій формує канали вертикальної і горизонтальної мобільності найманих працівників, покращує їх мотивацію до праці.

2. Принципово важливим на етапі формуваннями компенсаційного пакета не тільки сама його наявність на підприємстві, а й забезпечення інформованості працівників про наданий їм організацією компенсаційний пакет. Це сприятиме зміцненню організаційної культури, закріплення працівників в організації і підвищенню її привабливості як місця працевлаштування для економічно активного незайнятого сільського населення, особливо молоді, яка має установки на отримання високого доходу або компенсаційних пільг. Одним з найважливіших структурних елементів, який посилює мотивацію працівників є соціальний пакет.

3. Одним з важливих недоліків програм реформ сфери містообслуговування і кроків по їх реалізації в Україні є недооцінка значення активізації і розвитку людських ресурсів, посилення трудової мотивації, що призводить до зниження якості послуг, зниження продуктивності праці, неефективного використання і знецінення людського капіталу. Тому заходи направлені на посилення ефективності всієї системи управління тісно пов'язані з кардинальним вирішенням проблем підбору, підготовки і головне ефективного використання трудового потенціалу. Одним із ключових елементів при цьому має бути використання соціального пакету.

4. Як такого соціального пакету на ПП «Наш дім» не має, лише існують окремі його елементи. Зокрема оплата проїзду працівникам підприємства у громадському транспорті та оплата мобільного зв'язку (найкращим працівни-

кам місяця). Вважаємо за доцільне розширити цей перелік, адже фінансові можливості для цього є.

Зокрема, потрібне: організація постатейного обліку витрат по групах персоналу, що дасть можливість проводити повноцінний аналіз і приймати обґрунтовані рішення; проведення «бенчмаркінгу»; збільшення адресності персонального соціального пакета шляхом розширеного введення принципу «кафетерій»; покрокове введення та розвиток системи паритетної участі співробітника та організації у сфері компенсації пільг для пониження «утриманських» настроїв і організації нової корпоративної культури; впровадження структурованого обліку і виникнення на його основі можливості контролю надання соціальних благ значущим категоріям працівників за рахунок використання багатофункціональної електронної карти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Кодекс законів про працю України. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm.
3. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 169-176.
4. Батіщев В. Форми і системи оплати праці: нелегкий вибір // Збірник систематизованого законодавства. – 2005. – Травень. – С. 139-145.
5. Батурина О. Методы изучения мотивации сотрудников // Кадровый менеджмент. – М., 2004. – № 3. – С. 71-73.
6. Білик О. Мотиваційні аспекти трансформації економіки України: суперечності та шляхи їх розв'язання // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 46-49.
7. Богацька Н.М., Єсіна О.О. Мотиваційний аспект в управлінні потенціалом і розвитком підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/38992.doc.htm.
8. Василенко Д. Нематериальная мотивация персонала в фаст-фудах // Справочник кадровика. – 2004. – 09 (27) сентябрь. – С. 90-91.
9. Винокурова Е. Мотивация персонала: Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний [Електронний ресурс] / Е. Винокурова. – 2006. – Режим доступу : <http://www.e-executive.ru/career/adviser/351442>.
10. Глаз В. Н. Компенсационный пакет работника организации: структура и формирование // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №. 4. – С. 92-100.
11. Гойко А.Ф. Заохочувальні виплати як засіб ефективного стимулювання ІТП // Економіка та держава, 2007. – №2 . – С. 77-80.
12. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового персоналу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 2. – С. 94-97.

13. Давила Т. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Т. Давила, М.Дж. Эпштейн, Р. Шелтон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 152 с..
14. Дафт Ричард Л. Менеджмент // Дафт Ричард Л. – Менеджмент. СПб: Питер, 2007. — 864 с. (с. 500).
15. Дей М. Роль права у стимулюванні мотивації праці в перехідній ринковій економіці // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 12. – С. 55-60.
16. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала/ Г.А.Дмитренко, Е.А.Шарапатова, Т.М.Максименко. – Київ: МАУП, 2002. – 248 с.
17. Добролюбов Е. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. – 2002. – № 3. – С. 41-44.
18. Долгополова И. В. Эффективность фирменного социального пакета: мнение сотрудников //Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – №. 1. – С. 48-54.
19. Дороненко О. В. Сущность и функции компенсационного пакета. Режим доступа: www.personaldept.h12.ru/nomer1/kp1.html.
20. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 2002. – № 2. – С. 83-89.
21. Еремеев, М. А. Оценка степени мотивации персонала: теория и практика: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: / Еремеев Максим Александрович; [Самар. гос. экон. ун-т]. – Саратов: 2008. – 23 с.
22. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования труда http://ekonomyks.ru/05/50_zarubezhniy_opyt_motivatsii_i_stimulirovaniya_truda.php.
23. Звездилин А. Ю.;Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: автореферат дис.... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Звездилин Анатолий Юрьевич; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Экон. фак.]Количество страниц: 25 с..
24. Звіти про фінансову та господарську діяльність ПП «Наш дім» за 2012-2017 рр.

25. Звіти про професійний склад працівників ПП «Наш дім» за 2012-2017 рр.
26. Звіти з праці ПП «Наш дім» з 2012-2017 рр.
27. Ильинова О. В. Социальный пакет как инструмент материального стимулирования //Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – №. 6. – С. 157-159.
28. Киселёва Е. А. Компенсационный пакет: к вопросу об определении понятия //Baikal Research Journal. – 2013. – №. 3. – С. 30-37.
29. Киселева Е. А. Сравнительный анализ структуры компенсационного и социального пакетов //Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – №. 2 (58). – С. 127–135.
30. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
31. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
32. Колективний договір ПП «Наш дім».
33. Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
34. Кузьмак О. І. Напрями реформування системи управління персоналом підприємств комунальної містообслуговуючої сфери в умовах євроінтеграції //Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. – 2016. – №. 1. – С. 134-139.
35. Леонтьев А. П. Избранные психологические произведения // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: soc.univ.kiev.ua/LIB/PUB/L/LEONTIEV/leonIzb1.pdf
36. Леонтьев А. П. Мотивы, эмоции и личность // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psy.msu.ru/science/public/leontev/5-4.html>
37. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 154-158.
38. Лучшева И. Мотивация персонала в условиях кризиса. // Мотивация и оплата труда. – 2009. – №3. – С. 32.

39. Марик И. В. Социальный пакет как способ реализации социальной ответственности предприятия: Автореф. на соискание уч. степ. канд. социол. наук // Москва. – 2011. – 25 с.
40. Менеджмент персоналу: Навч посіб. / В. М. Канюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Летюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
41. Мотивація трудової діяльності персоналу //[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461874>
42. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / 2-ге вид. стер. – К.: «Знання», 2006. – С. 84-89.
43. Нематериальная мотивация персонала //[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://123-job.ru/articles.php?id=1141>.
44. Новак. І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.
45. Основные группы показателей деловой оценки. Их характеристика и методы оценивания. //[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrfaq.ru/48/osnovnye-gruppy-pokazatelej-delovoj-ocenki-ix-karakteristika-i-metody-ocenivaniya/>
46. Петрова И. В. Методы мотивации деятельности в управлении // Менеджер. – 2009. – № 1 (31). – С. 187-191.
47. Петрова І. В. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 22-28.
48. Потеряхин А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации // Справочник кадровика. – 2005. – 05 (35) май. – С. 88-93.
49. Потеряхин А. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации // Справочник кадровика. – 2006. – 02 (44) февраль. – С. 87-94.
50. Решетов В. Інструментарій механізму мотивації праці персоналу малих підприємств // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 43-46.
51. Рубинштейн С. Л. Человек и мир (отрывки из рукописи) // Методологические и теоретические проблемы психологии //[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.google.com.ua/books?id>

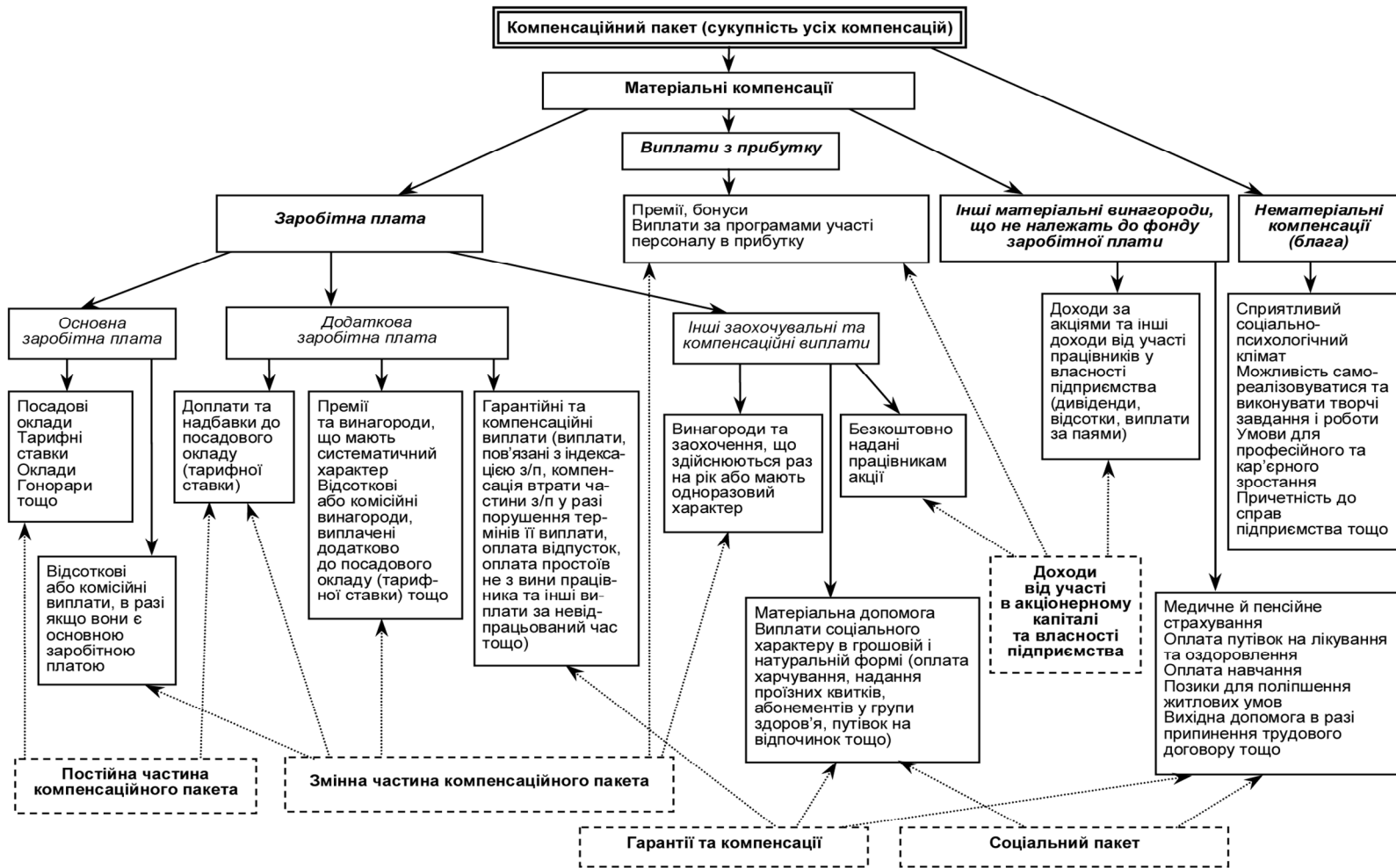
52. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 237-297.
53. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – Москва: Вершина, 2006. – 224 с.
54. Сельвестер Х. Формування соціального пакету на підприємстві: концептуальні підходи дослідження // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». – Тернопіль, 2017
55. Семикіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 10 (40). – С. 181-189.
56. Серединцева А. А. Система мотивации персонала в России и за рубежом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/24/seredinceva-anna@mail.ru.doc.pdf
57. Сыроватко А. Теория мотивации персонала // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 76-78.
58. Талышева Ю. Н., Бабынина Л. С. Компенсационный пакет: структура и мотивация в кризисных условиях // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. «Экономика и управление». – 2009. – №1. – С. 53-54.
59. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 2. – С. 38-44.
60. Теоретический анализ проблемы мотивации профессиональной деятельности шахтёров. Понятие мотивации в современной психологии // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.psychologiainfo.ru/logics-477-1.html>
61. Теоретический аспект проблемы мотивации и стимулирования труда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mixxreferat.ru/реферат-/66586/Теоретический_аспект_проблемы_мотивации_и_стимулирования_труда.
62. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – №. 8. – С. 31-34.

63. Тяжелникова Е. Социальный пакет [Электронный ресурс] / Е. Тяжелникова. – 2007. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/socialnyu-paket-vidy-i-sposoby>.
64. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента: учебное пособие / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2007. – 352 с.
65. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 4. – С. 42-44.
66. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи їх вирішення // Наукові записки ТНПУ ім. В. Гнатюка. Серія: економіка. – 2009. – № 18. – С. 273-275.
67. Цимбалюк, С. О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин // Економічний часопис – XXI. – № 9-10 (1). – 2013. – С. 87-90.
68. Цимбалюк С. О. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». [Електронний ресурс] // С. О. Цимбалюк, А. В. Лебідь – 2017. – Режим доступа: <http://wiki.kneu.edu.ua/handle/2010/22587>.
69. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження на підприємстві / Л. Швець, П. Попович // Економічний аналіз.—2010.—Випуск. – 2010. – Т. 5. – С. 217-220.
70. Шушпанов Д.Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 347-350.
71. Milkovich G. T. Compensation / G. T. Milkovich, J. M. Newman. – 10th edition. – Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2010. – 712 p.
72. Silvestro R., Westley C. Challenging the paradigm of the process // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: enterprise.acase-studyanalysisofBPRimplementation.

Додатки

Додаток А

Структура компенсаційного пакету [30]



Додток Б
Штатний розпис ПП «Наш дім»

1. Молодший обслуговуючий персонал [26]

№ п/п	Назва професії	Кількість штатних одиниць	Місячна ставка одного працівника	Всього фонд заробітної плати
1	Двірник	30	3200	96000
2	Прибиральник територій	19	3200	60800
3	Прибиральник адмінприміщення	2	3200	6400
	Всього	51		163200

2. Виробничий персонал

№ п / п	Назва професії	Категорія	Кількість штатних одиниць	Місячна ставка одного працівника	Надбавка за класність водіям спецтранспорту 25%	Доплата за інтенсивність роботи 12 %	Надбавки за високу професійну майстерність, 16%, 20%	Фонд заробітної плати в місяць	Всього фонду заробітної плати
1	Електрогазоварник	V	2	4930		592	1232	6754	13508
2	Чистильник	IV	2	4322		519	1080	5921	11841
3	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	IV	13	4322		519	1080	5921	76967
4	Столяр	IV	2						
5	Слюсар-сантехнік	IV	6	4322		519	1080	5921	35523
6	Слюсар-сантехнік	V	2	4930		592	1232	6754	13508
7	Електрик дільниці	V	2	4930		592	1232	6754	13508
8	Тракторист		1	4867		584	1217	6667	6667
9	Машиніст автовішки		1	4867	1217	584	1217	7884	7884
	Всього		31	37488	1217	4499	9372	52575	179407

3. Керівник, професіонали, технічні службовці

№ п/п	Посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Доплата за інтенсивність 12 %	Фонд заробітної плати в місяць	Всього фонд заробітної плати в місяць
	Керівники					
1	Директор	0,5	12125	1454,9	13579	6790
2	Головний інженер	0,75	10913	1309,5	12222	9167
3	Головний бухгалтер	0,75	10307	1236,8	11543	8657
4	Майстер з ремонту	0,75	6972	836,6	7809	5856
5	Майстер	4	6670	800,4	7470	29882
6	Економіст	1	8790	1054,8	9845	9845
	Професіонали					
1	Економіст	0	10987,5	1318,5	12306	0
2	Юрист	1	6670	800,4	7470	7470
3	Бухгалтер	2	6670	800,4	7470	14941
	Технічні службовці					
1	Офісний службовець (інформація)	1,5	5152,5	618,3	5771	8656
2	Кур'єр	1	3334,5	400,1	3735	3735
3	Комірник	1,5	3637,5	436,5	4074	6111
	Всього	14,75	92228	11067	103295	111110

**Додаток В
ПОКАЗНИКИ**

і розміри преміювання робітників і МОП [30]

Професія робочих	Показники	% премії
1. Ремонтна бригада	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якісне і своєчасне виконання завдань по ремонту житлового фонду 2. Утримання в технічно-справному стані усіх елементів будинків, відсутність аварій з вини працівників. 3. Дотримання техніки безпеки на робочому місці. 4. Відсутність обґрунтованих скарг мешканців на неякісне виконання робіт. 	<p align="center">50</p> <p align="center">20</p> <p align="center">10</p> <p align="center">20</p>
Слюсар- сантехнік .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання в технічно-справному стані обладнання квартир та власного інструменту. 2. Дотримання техніки безпеки на робочому місці. 3. Відсутність обґрунтованих скарг мешканців на неякісне виконання робіт. 4. Якісне виконання усіх доведених завдань. 	<p align="center">50</p> <p align="center">10</p> <p align="center">20</p> <p align="center">20</p>
Двірники і прибиральники територій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання в хорошому санітарному стані площ, що прибираються. 2. Відсутність обґрунтованих скарг мешканців на неякісне прибирання. 3. Якісне і своєчасне виконання робіт, завдань майстра дільниці, 4. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці. 5. Наявність, щомісяця, підписаного мешканцями акту виконаних робіт по прибиранню будинку і прибудинкової території. 	<p align="center">10</p> <p align="center">10</p> <p align="center">10</p> <p align="center">10</p> <p align="center">10</p>
Премія нараховується в межах фонду оплати праці плати.		

ПОКАЗНИКИ

і розміри преміювання ІТР, спеціалістів і службовців підприємств за основні результати господарської діяльності.

ПОСАДА	Основні показники преміювання	Розмір премії від фактичної заробітної плати (ставки, окладу)
Головний інженер	1. Виконання заходів по утриманню житлового фонду відповідно до "Положення про систему технічного обслуговування, ремонту та реконструкції	

ПОСАДА	Основні показники преміювання	Розмір премії від фактичної заробітної плати (ставки, окладу)
	<p>жилих будівель в містах і селах України", згідно оцінки управління житлового господарства.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Своєчасне якісне виконання намічених робіт по поточному ремонту житлового фонду. 3. Своєчасна розробка і виконання графіків ремонту житлового фонду 	<p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">10</p>
Майстер з ремонту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згідно оцінки начальника по виконанню заходів по утриманню житлового фонду відповідно до "Положення про систему технічного обслуговування, ремонту та реконструкції жилих будівель в містах і селах України». 2. Своєчасне і якісне виконання робіт згідно наміченого плану графіка. 3. Відсутність обґрунтованих скарг мешканців на якісне обслуговування житлового фонду. 	<p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">10</p>
Майстер ділянки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згідно оцінки начальника по виконанню заходів по утриманню житлового фонду відповідно до "Положення про систему технічного обслуговування ремонту та реконструкції жилих будівель в містах і селах України». 2. Виконання замовлень по підготовці житлового фонду до весняно- осіннього і зимового періоду. 3. Відсутність претензій контролюючих організацій і мешканців на утримання закріплених територій в належному стані. 	<p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">20</p> <p style="text-align: center;">10</p>
Інженер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Давати відповіді на заяви мешканців у терміни передбачені законом 2. Виконання заходів по утриманню житлового фонду відповідно до "Положення про систему технічного обслуговування, ремонту та реконструкції жилих будівель в містах і селах України", згідно оцінки управління житлового господарства. 3. Своєчасна підготовка і подання встановленої звітності. 	<p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">20</p>

ПОСАДА	Основні показники преміювання	Розмір премії від фактичної заробітної плати (ставки, окладу)
		20
Юрист	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за дотриманням законодавства в роботі підприємства. 2. Щомісячна та результативна робота з боржниками. 3. Своєчасна підготовка і подання документів у суд. 	10 20 20
Головний бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасна підготовка і подання встановлених декларацій, балансів та іншої звітності. 2. Відсутність порушень в введенні бухгалтерського обліку підлеглими працівниками. 3. Виконання плану доходів. 4. Забезпечення заходів по надходженню коштів в порядку оплати за відпущенні комунальні та інші послуги. 5. Відсутність заборгованості по: <ul style="list-style-type: none"> - виплаті заробітної плати працівникам; - внесках в Пенсійний та інші фонди; - сплаті ПДВ та інших податків. 	10 10 10 10 10
Бухгалтер по матеріалах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення своєчасного і якісного ведення бухгалтерського обліку і контролю за поступленням матеріальних цінностей та їх списанням. 2. Відсутність нестач матеріалів на складі. 3. Якісне і своєчасне подання звітності. 4. Якісне і своєчасне виконання завдань начальника та головного бухгалтера, дотримання правил техніки безпеки на робочому місці. 	20 10 10 10
Бухгалтер по квартплаті	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виконання плану доходів 2. Своєчасне нарахування квартплати і виведення сальдо на кінець кожного місяця. 3. Відсутність обґрунтованих скарг мешканців на неякісне обслуговування. 4. Забезпечення заходів по надходженню коштів в порядку оплати за відпущенні комунальні та інші послуги. 5. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці 	10 10 10 10

ПОСАДА	Основні показники преміювання	Розмір премії від фактичної заробітної плати (ставки, окладу)
		10
Бухгалтер - касир	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання вимог та правил касової дисципліни. 2. Своєчасна підготовка касово-банківських документів. 3. Своєчасне і якісне подання звітності. 4. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці 	20 10 10 10
Бухгалтер по зарплаті	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення своєчасного і якісного нарахування заробітної плати. 2. Якісне і своєчасне подання звітності. 3. Відсутність обгрунтованих скарг працівників на невірне нарахування заробітної плати. 4. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці 	20 10 10 10
Економіст	<ol style="list-style-type: none"> 5. Своєчасна підготовка і подання встановленої звітності і планово- економічних показників. 6. Відсутність порушень в ціновій дисципліні підприємства. 7. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці. 	20 20 10
Офісний службовець (інформація)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання термінів оформлення документів реєстрації громадян. 2. Відсутність випадків з порушення правил реєстрації громадян. 3. Відсутність обгрунтованих скарг мешканців на неякісне обслуговування. 4. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці. 	10 20 10 10
Кур"єр	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасне подання списків призовників до призову на військову службу. 2. Своєчасне вручення повісток призовникам. 3. Своєчасне подання кореспонденції, інформації і звітності. 4. Дотримання правил техніки безпеки на робочому місці. 	10 10 20 10

ПОСАДА	Основні показники преміювання	Розмір премії від фактичної заробітної плати (ставки, окладу)
Діловод	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання правил ведення обліку кадрів. 2. Своєчасне і якісне друкування документів, дотримання правил техніки безпеки на робочому місці. 3. Своєчасне подання керівництву отриманої інформації, своєчасна підготовка необхідної інформації. Дотримання правил по діловодству, обліку кореспонденції і контролю за виконанням заяв від мешканців працівниками. 4. Відсутність випадків порушення діючого законодавства при прийомі, звільненні і наданні відпусток працівникам. 	<p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">10</p> <p style="text-align: center;">20</p>