

**Механизм управления реализацией социальных программ в компании:  
современный подход**

*Пестерникова М.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Пермский государственный национальный исследовательский университет  
e-mail: marinapesternikova@mail.ru  
Копылова Е.А., магистрант кафедры менеджмента  
Пермский государственный национальный исследовательский университет  
e-mail: elenaankopylova@gmail.com  
Россия, Пермь*

**Аннотация.** В условиях современного управления персоналом особо остро стоит проблема снижения удовлетворенностью трудом и вовлеченности персонала в достижение высоких бизнес – результатов компании. В статье предложен механизм управления реализацией социальных программ в компании, направленный на усиление заинтересованности сотрудников в эффективности как рабочего, так и нерабочего процессов.

**Ключевые слова:** социальные программы, механизм управления социальными программами, социальный пакет, вовлеченность персонала, удовлетворенность трудом, производительность труда.

Социальные программы, на сегодняшний день, являются одним из наиболее популярных методов стимулирования труда персонала. Учитывая, что они прямым образом влияют на уровень вовлеченности персонала, работа над системой их управления является значимой и актуальной в современных рыночных условиях, которые показывают, что чем выше уровень вовлеченности персонала, тем выше производительность его труда, а, следовательно, и выше прибыль компании.

В настоящее время российские предприятия столкнулись с неэффективностью организации труда, вследствие чего большее внимание стало уделяться роли человеческого фактора в производстве, в особенности качеству персонала, а прежде всего – квалификации и отношением к работе. Приоритетной задачей для каждого крупного предприятия, стал поиск потенциальных сотрудников, соответствующих требованиям организации, обладающих такими качествами, которые способны обеспечить высокую производительность труда не только данного работника, но и других работников предприятия, а также достигать поставленные компанией цели.

Но не только проблема привлечения высококвалифицированных специалистов на текущий момент стоит перед работодателями. Не менее важным вопросом в кадровом обеспечении является удержание действующих сотрудников за счет активной работы над уровнем их мотивации. Все чаще компании стараются найти такие способы организации работы, которые помимо ориентации

на повышение эффективности и результативности труда, будут ориентироваться и на получение дополнительных конкурентных преимуществ. Ведь не секрет, что сложность подбора системы воздействия на работников с целью получения максимальных результатов их труда, является проблемой, решение которой не может быть простым. Именно поэтому создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала является наиболее современным средством повышения производительности труда.

Для выполнения поставленной задачи, в условиях конкурентной среды, предприятия применяют как общеизвестные теории мотивации, так и новейшие разработки мотивации сотрудников. Одним из методов управления мотивацией сотрудников на сегодняшний день является социальный пакет. Именно его внедрению и проработке уделяется большое внимание как российскими, так и зарубежными компаниями.

В научной литературе по-разному трактуют понятие «социальный пакет» (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика понятия «социальный пакет»

Автор, источник	Определение	Достоинства	Недостатки
М.С. Погосян Социальные программы в социальной политике организаций [18;19]	система вознаграждений, добровольно выплачиваемая работодателем в виде денежных доплат и услуг тем наемным работникам, чья деятельность для компании представляла особый интерес	Определена заинтересованность компании в предоставлении льгот; Определены виды выплат льгот	Не определено, какая именно деятельность персонала представляет интерес; Не обозначена адресность льгот
О. В. Ильинова Социальный пакет как инструмент материального стимулирования [9]	льготы, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника	Определена область действия льгот	Не определена взаимосвязь с результатами работы персонала; Не определена заинтересованность организации в предоставлении льгот
Н.Н. Абакумова Социальная политика и социальный пакет организации[1]	система льгот и компенсаций материального и нематериального характера, предоставляемая компанией сотрудникам на различных условиях помимо заработной платы	Определены виды льгот; Определена часть вознаграждения, к которой относятся льготы	Не определена заинтересованность организации и персонала в льготах; Не обозначена адресность льгот
М. В. Кравец Гибкий подход к организации социального пакета	набор немонетарных льгот, привилегий и дополнительных благ, которые предоставляются работодателем работнику сверх обязательных по законодательству	Определена область предоставления льгот	Отсутствие материальной составляющей в наборе льгот; Не определена заинтересованность

сотрудников организации [14]			организации и персонала в льготах; Не обозначена адресность льгот
С. Х. Вергара Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала компании [7]	инструмент непрямого (денежные выплаты производятся не самому сотруднику, а третьей стороне, предоставляющей услуги) материального вознаграждения	Определен вид льгот	Не определена заинтересованность организации и персонала в льготах; Отсутствует прямой инструмент предоставления льгот; Не обозначена адресность льгот
Н.В. Бакша, А.А. Данилюк Корпоративная социальная ответственность [4]	добровольно осуществляемая компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирования заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений	Определена цель предоставления льгот	Не обозначена область действия льгот; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот
Э.А. Борохов Социальный пакет как инструмент мотивации персонала [6]	набор, комплекс социальных гарантий и компенсаций, которые предоставляются работникам за счёт работодателя помимо заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.	Определена область предоставления льгот	Не определена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот
Э. Андреева Эффективность социального пакета [2;3]	набор специальных льгот, которые организация предоставляет своим работникам.	-	Не определена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот
Г.В. Черкасова Социальный пакет: инвестиции в персонал или расходы организации [23]	система компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая следующим условиям: не регламентированная трудовым законодательством; предоставляется сотрудникам по решению работодателя; устанавливается с учетом квалификации работника, объема работы, который улучшает доход организации,	Определены основные характеристики и условия предоставления; Определена роль сотрудника, позволяющая получать льготу; Определен вид нормативного	Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот

	стажа работы; устанавливается эффективным контрактом работника или коллективным договором; финансируемая работодателем	регулирования	
А.Г. Тричегруб, Е.Л. Соколова Социальная политика как фактор мотивации персонала [22]	инструмент мотивации работников, включающий выбор форм предоставления услуг, льгот, выплат и их видов	Определена основная роль сотрудников в систем мотивации	Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот; Не определены условия предоставления/ основные характеристики
Е.А. Киселева Сравнительный анализ структуры компенсационного и социального пакетов [10;11;12]	необходимый минимум льгот, гарантий и компенсаций, которые работодатель должен предоставлять всем работникам	-	Не определена взаимосвязь с результатами работы персонала; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот; условия предоставления

Таким образом, в вышеизложенных определениях отсутствуют следующие, на наш взгляд, составляющие:

1. Адресность социальных льгот – она соответствует одной из тенденций развития социальных программ и подразумевает индивидуализацию социальных пакетов
2. Не определена заинтересованность в получении/предоставлении льгот персоналом/организацией
3. Не определены виды льгот в укрупненном плане;
4. Не определена область льгот как вознаграждения.

На основе изучения предоставленных авторами определений, их анализа, возможно предложить следующее определение индивидуального социального пакета, которое, на наш взгляд, позволяет наиболее полно и структурно отразить сущность выплат социального пакета в соответствии с современными тенденциями социального развития. *Индивидуальный социальный пакет – это система материального и нематериального вознаграждения, которая предоставляется работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника на добровольной основе тем работникам, которые заинтересованы в достижении целей организации, предполагающая индивидуальный подход в процессе его предоставления.* Именно этого определения будем придерживаться в дальнейшем своем исследовании.

Как видно из данного определения, индивидуальный социальный пакет в современных рыночных условиях должен обладать следующими важными характеристиками:

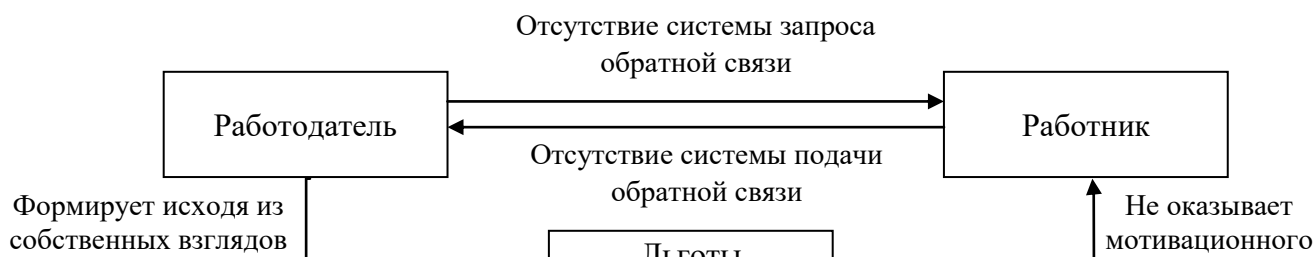
1. Предоставление социального пакета должно коррелировать с заинтересованностью персонала в достижении целей организации, что на прямую зависит от его вовлеченности в процесс;

2. Социальный пакет должен быть индивидуальным – он должен удовлетворять потребности конкретного человека.

Кроме того, что наиболее актуально для российских компаний, социальный пакет должен быть гибким и управляемым – эти две составляющие являются неотъемлемой частью социальных пакетов развитых западных стран. Как показывает многолетний опыт, наличие указанных характеристик способствует высоким показателям уровня вовлеченности персонала в рабочий процесс, что, как следствие, сказывается и на производительности труда.

Многочисленные исследования показывают, что уровень производительности труда в российских компаниях на порядок ниже, чем в зарубежных. Данным вопросом - вопросом повышения производительности труда - сегодня занимаются все крупные российские компании, стараясь найти факторы, которые наибольшим образом влияют на его значение. И как показывает практика, все чаще в своих исследованиях компании сталкиваются с неудовлетворенностью персонала таким показателем, как уровень вознаграждения.

Вовлеченность персонала – это показатель взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше. Анализ факторов, которые влияют на уровень вовлеченности персонала, показывает, что, как правило, существующий социальный пакет не удовлетворяет в полной мере текущие потребности сотрудников, что и сказывается на общем уровне вовлеченности. Кроме этого, анализу должна подвергаться существующая система управления реализацией социальных программ в компании с целью исследования системы по охвату действием интересов либо абсолютно всех сотрудников, либо нет, а также каким образом она связана с оказанием дополнительно мотивационного влияния на их работу. Целесообразность введения именно данной системы обусловлена также тем, что она позволяет решить проблему производительности труда, т.к. ее уровень во многом зависит от уровня вовлеченности персонала. Нами предлагается строить механизм управления социальными программами в организации по – иному, который будет существенно отличаться от общепринятого в данный момент (рис. 1 и рис. 2).



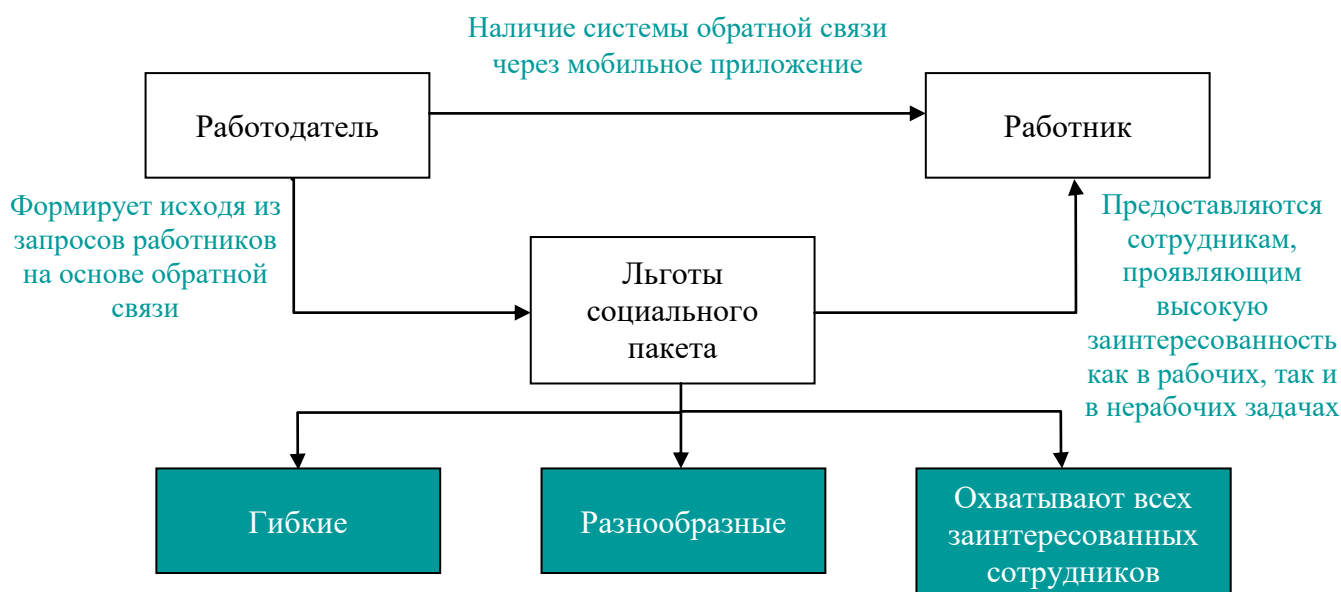


Рис. 2. Предлагаемый механизм управления реализацией социальных программ в компании

Предлагаемый механизм управления реализацией социальных программ основан на кардинальном изменении следующих элементов:

1. Обязательное наличие системы обратной связи;
2. Участие персонала в разработке льгот социального пакета;
3. Полярное изменение основных характеристик льгот социального пакета:
  - а. Статичность → на: гибкость, предполагающую постоянное изменение;
  - б. Ограниченность → на: разнообразие – количество зависит от желания сотрудников и возможностей организации;
  - с. Охват сотрудников → на: более широкий – в связи с тем, что список льгот будет шире – ими будет охвачено больше сотрудников.

Главным достоинством предлагаемого механизма является ориентация на заинтересованность сотрудников как в рабочем, так и в нерабочем процессах. Это обеспечит увеличение производительности труда с целью получения большего количества льгот. В качестве решения выявленной проблемы предлагается создать дополнительную систему компенсаций и льгот, которая будет учитывать интересы всех категорий сотрудников. Данная система будет построена на «принципе «кафетерия» [8;16].

По своей сути эта система напоминает кафетерий, когда человек приходит и самостоятельно выбирает то, что он хочет. Он ограничен в данном случае лишь имеющимися ресурсами и тем ассортиментом, который ему предлагается.

Ассортимент льгот для каждой категории сотрудников разный. Это, во-первых, поможет повысить стремление сотрудников для перемещений по карьерной лестнице, а, во-вторых, повысить производительность труда. Ведь если сотрудник хочет оплатить льготу, которая не включена в его пакет – ему можно это сделать, но «стоимость» данной льготы будет увеличена в два раза.

Сотрудник в течение определенного периода накапливает баллы, и в конце периода обменивает их на необходимые ему льготы и выплаты. «Выкупленные» льготы действуют весь следующий период, в течение которого сотрудник накапливает новые баллы.

Преимущества данной системы заключаются в том, что она:

- ✓ учитывает интересы всех категорий работников;
- ✓ облегчает планирование бюджета и делает его более точным;
- ✓ распределение денежных средств происходит уже в рамках имеющегося бюджета, без привлечения дополнительных денежных средств.

Целесообразность введения именно данной системы обусловлена также тем, что она позволяет решить проблему производительности труда, т.к. ее уровень во многом зависит от уровня вовлеченности персонала. Принцип основан на том, что каждому работнику можно выбрать необходимые специальные льготы с учетом его уровня квалификации, должности, опыта работы и заслуг перед компанией. По данным опроса HeadHunter, большинство респондентов предпочли бы самостоятельно выбирать себе необходимые льготы, которые подходят именно им, а не получать готовый пакет [5;20;21]. Кроме того, сотрудники российских компаний хотели бы иметь возможность выбирать льготы из перечня, и этот перечень, по их ответам, должен быть более широким.

Формат «кафетерия» позволяет получать выгоды не только работнику, но и экономить финансовые ресурсы компании на льготы, не имеющие особой популярности у сотрудников. Ведь как показывает анализ социальных пакетов различных российских компаний - социальный пакет состоит из одинакового набора услуг, который не всегда актуален для каждого сотрудника. Получается, что сотрудники не пользуются предоставленными им льготами, а компания теряет деньги на невостребованные выплаты.

Чтобы социальные льготы могли удовлетворять как можно больше потребностей сотрудников, разрабатывается гибкая программа бонусов и льгот. Каждый сотрудник выбирает себе определенные льготы из общего перечня в рамках установленного лимита.

Сам механизм определения лимитов выглядит следующим образом: сотрудники зарабатывают баллы или «виртуальные деньги», которые после могут обменять на дополнительные блага.

Процесс получения и накопления баллов таков:

1. Сотрудник выполняет задачи из установленного перечня.
2. За выполнение этих задач в установленные сроки сотрудник получает определенное количество баллов согласно разработанной матрице. Чем выше качество выполненного задания, тем больше баллов он получит. Ответственным за начисление баллов считает владелец задачи.
3. Баллы зачисляются на электронный счет сотрудника.
4. Сам электронный счет доступен в мобильном приложении, где у каждого сотрудника есть своя пользовательская страница, в рамках которой он может выбрать интересующие его льготы из установленного перечня и тем самым перевести накопленные баллы в дополнительные блага.

Соответственно, чем больше и эффективнее работает сотрудник, тем больше баллов он получает на свой электронный счет, и тем больше услуг он может «оплатить». Величина накопленных баллов в данном случае не ограничена и может быть даже выше, чем у руководителя. Развитие разработанной системы управления реализацией социальных программ в компании повысит эффективность работы персонала, удовлетворенность персонала своим трудом. Также предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит уровень вовлеченности персонала, что также приведет к увеличению прибыли компании.

### Список литературы

1. Абакумова Н.Н. Социальная политика и социальный пакет организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 3. С. 98–102.
2. Андреева Э. Социальный пакет лучше денежного поощрения // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2008. – №1. – С. 31-32.
3. Андреева Э. Эффективность социального пакета //Кадровик. Кадровый менеджмент 2008. N 1. Январь.
4. Бакша Н.В., Данилюк А.А. Корпоративная социальная ответственность. - Учебное пособие. — Тюмень: Тюменский государственный университет, 2012. — 274 с.
5. Бенефиты и компенсации. Режим доступа: <https://spb.hh.ru/>
6. Борохов Э. А. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 45. – С. 7–12. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/76345.htm> (дата обращения: 15.07.2019).
7. Вергара С. Х. Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала современной компании // Молодой ученый. — 2013. — №10. — С. 296-297. — URL <https://moluch.ru/archive/57/7812/> (дата обращения: 15.07.2019).
8. Голубец Е. Мотивация в стиле «кафетерий» // Менеджер по персоналу. 2015.
9. Ильинова О.В. Социальный пакет как инструмент материального стимулирования// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. №6. С. 29 -31
10. Киселева Е.А. Компенсационный пакет: технология и механизмы формирования в организации // Бизнес. Образование. Право». 2015. №3 (32). С. 147 – 152.
11. Киселева Е.А. Методологические основы формирования компенсационного пакета в организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 1. С. 80–83.



12. Киселева Е.А. Сравнительный анализ структуры компенсационного и социального пакетов // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. №2. С. 127–135.
13. Компенсации: мировой опыт. Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/>
14. Кравец М.В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 50. Июнь.
15. Молчанова Д. Социальный пакет как способ мотивации персонала [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.tls-ns.ru/news/aktualLetters/2012/up\\_0512](http://www.tls-ns.ru/news/aktualLetters/2012/up_0512)
16. Мотивация по принципу кафетерия. Режим доступа: <http://sarafan.good-peoples.ru/>
17. Савин Д.А., Ильин А.Е., Ильина Г.В. Формирование корпоративного социального пакета в сельскохозяйственных организациях // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №5. – С. 2-5.
18. Погосян М.С. Социальные программы в системе стимулирования труда персонала организации. Автореф. дис. канд. экон. наук. Москва, Научно-исследовательский институт труда и социального страхования Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации. 2011, 255 с.
19. Погосян М. С. Социальные программы в социальной политике организации // Социально-политические науки. 2014. №1. С. 168 – 171.
20. Социальная политика компании: введение, термины, виды социальных программ. Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru>
21. Социальные программы в организации: баланс интересов. Режим доступа: <http://www.ieay.ru>
22. Тричегруб, А.Г., Соколова, Е.Л. Социальная политика как фактор мотивации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2014. 2(10), 229–230.
23. Черкасова Г.В. Социальный пакет: инвестиции в персонал или расходы организации// Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2014. №3. С. 200–204.