## **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»

	Сравнительная характеристи	тка попитии «социа:	TENTENT HURCI
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 материальног о стимулирован ия [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

реганизации [14]  С. Х. Вергара Роль (денежные выплаты производятся пе самому сотруднику, а третьей стороне, предоставляющей услуги) стимулирован ия труда персопала компании [7]  Н. В. Бакша, А. Дабровольно осуществляемая компании [7]  В. Вакша, Бакша, Стимулирования ответственно сть [4]  Э. А. Борохов Социальный гарантий, персонала [6]  Пакет как инструмент мотивации персонала [6]  Э. А. Дарсва Эффективнос ть социального пакета [2;3]  В. А. Парсева Эффективнос ть социального пакета [2;3]  Г. В. Система компенсаций, льгот и Черкасова  Г. В. Система компенсаций, льгот и Черкасова  Инструмент пепрямого Определены виды льгот и гарантий, соответствующая онновные обозначены адресность льгот не обозначены адресность льтот не определены виды льтот не обозначены адресность льтот; не определены виды льтот не обозначены адресность льтот; не определены виды льтот не обозначены адресность льтот; не обозначены виды льтот не обозначены виден обозначены вид	сотрудников			организации и
С. Х. Вергара				-
С. Х. Вергара Роль (денежные выплаты производятся не самом социального пакета как инструмента (тимулирования из труда персонала компании [7]   Добровольно осуществляемая компании правитию персонала, созданию благоприятных условий труда и якизни работников в достижении делей организации путем учета их интересов при принятии пажет как инструмент благоприятных и компенсаций, пакет как инструмент от празватий предоставляются потраставления заинтересованность потраставления заинтересованности работников в достижении делей организации путем учета их интересов при принятии важных реплений и компенсаций, пакет как инструмент предоставляются работного платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.    Э. А. А. Борохов Социальный пакет как инструмент оботодателя помимо заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.    Э. А. А. Борохов О. В. Борохов организация предоставляются работодателя помимо заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.    Э. А. А. Ворохов организация предостав ляются оботодателя помимо законодательством.    Э. А. А. В. В. Система компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая основные обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот нерсонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот нерсональных пътот; Не определены виды льгот нерсонать пьтот; Не определены основные адресность льгот; Не определены основные адресность льгот; Не определень адресность льгот; Не определень обътствующей	[14]			Не обозначена
Роль социального пакета как инструмента стимулирован ия труда персонала компании [7]  Н.В. Бакша, А.А. Данллок Корпоративн ая социальнах ответственно сть [4]  Э.А. Борохов Социальный пакет как интересов при принятии важных решений  Э.А. Борохов Социальный персонала [6] гарантий, предоставляются ть социального пакета [2;3]  П.В. Система компенсаций, льгот и Содованные самому проведены виды льгот (не определены виды льгот) не определены виды льгот (не обозначена адресность льтот) не обозначена адресность льтот; не определены виды льгот (не обозначена адресность льтот) не определены виды льгот (не обозначена адресность пьтот) не обозначена адресность пьтот (не определены виды льгот (не определены виды льгот (не обозначена адресность пьтот) не обозначена адресность пьтот (не определены виды льгот (не обозначена адресность определены виды льгот (не определен				адресность льгот
огламатыного пакета как инструмента стимулирован из труда персонала вомпании [7]  Н.В. Бакша, А.А. компанией деятельность по развитию персонала, созданию стветственно сть [4]  Э.А. Борохов Социальный пакст как инструмент мотивации персонала [6] заработникам за счёт мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмогренных законодательством.  Э. Андреева Эффективное ть социального пакста [2;3]  Г.В. система компенсаций, льгот и Сороделены виды льгот пакста [2;3]  производятся не самому сотруднику, а третьей сторые предоставления предоставления персонала и самой компании в льготах; не определены виды льгот предоставляются на даресность льгот; не определены виды льгот предоставления даресность льгот; не определены виды льгот предоставляются на даресность льгот; не определены виды льгот предоставления даресность льгот; не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот опакста [2;3]	С. Х. Вергара	инструмент непрямого	Определен вид	Не определена
пакета как инструмента стимулирован из труда персонала в льготах; отсутствует прямой инструмент предоставляющей услуги) инструмент предоставляющей услуги отсутствует прямой инструмент предоставляения льгот; Не обозначена адресность льгот пранитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также ответствению сть [4] заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений и компенсаций, такет как которые предоставляются работникам за счёт работной платы и сощиальных гарантий, предусмогренных законодательством.  Э. Андреева Эффективное обработной платы и сощиальных гарантий, предусмогренных законодательством.  Б. В. система компенсаций, льгот и сопределены виды льгот не обозначена адресность льгот; Не определена виды льгот не обозначена адресность льгот; Не определена виды льгот не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот не обозначена адресность пьтот; Не определены виды льгот не обозначена адресность пьтот; Не определены виды льгот не обозначена адресность пьтот; Не определены виды льгот не обозначена адресность пьтот не обозначена адресность пьтот; Не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; Не определень виды льгот не обозначена адресность пьтот не обозначена адресность пьт	Роль	(денежные выплаты	льгот	заинтересованность
инструмента стимулирован из труда предоставляющей услуги) материального вознаграждения иптруда персонала компании [7]  Н.В. Бакша, А.А. компанией деятельность по данилюк Корпоративы из социальная ответственно сть [4] в достижении путем учета их интересов при принятии важных решений персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос ть социального пакета [2;3] грантий, соответствующая система компенсаций, льгот и церкасова грантий, соответствующая предостав в достовные предоставнены в дыстот; не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льтот; не определены виды льгот предоставления п	социального	производятся не самому		организации и
тимулирован ия труда персонала компании [7]  Н.В. Бакша, А.А. компанией деятельность по Данилюк Корпоративы ая социалыная ответственно сть [4] в достижении путем учета их интересова при принятии важных решений пакет как инструмент предоставляются помимо персонала [6] заработной платы и социальных законодательством.  Э. Андреева ффективное то даработников организация предоставляются помимо пакета [2;3] в достижания предоставляются помика за счет пострания предоставляются помимо пакета [2;3] в достижания предоставляются персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в даресность льгот; не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот; не обозначена виденсность персонала и самой компании в даресность льгот; не обозначена виденсность персонала и самой компании в даресность льгот; не обозначена виденсность персонала и самой компании в даресность льгот; не обозначена виденсность льгот не обозначена виденсность персонать и самой компании в даресность льгот; не обозначена виденсность персона	пакета как	сотруднику, а третьей стороне,		персонала в льготах;
предоставления дытот;  Н.В. Бакша, А.А. Данилюк Корпоративн ая социальная ответственно сть [4] изинтересованность предоставляются в достижении предоставляются пакет как инструмент мотивации пресонала [6] одоставления даботникам законодательством.  Э. Андреева Эффективност пакета [2;3] обозначеных компенсаций, предусмотренных законодательством. Т.В. система компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая и гарантий, поредостав виды льгот, не определены виды льгот, не определены виды льгот, не определены виды льгот, не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготот; не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот не обозначена адресность льгот не обозначена адресность льгот	инструмента	предоставляющей услуги)		Отсутствует прямой
Персонала компании [7]   Персонала компании [7]   Персонала компании [7]   Персонала компание	стимулирован	материального вознаграждения		инструмент
Компании [7]  Н.В. Бакша, А.А. Данилюк Корпоративн ая социальная ответственою сть [4]  Э.А. Борохов Социальный пакет как интересов при принятии важных решений  Э.А. Борохов Социальный пакет как инструмент мотивации переонала [6]  Э. Андреева Эффективнос ть дамотиватия пакета [2;3]  Т.В.  Система компенсаций, льгот и определены виды льгот; Не определены виды льгот предоставляетия адресность льгот; Не определены виды льгот предоставления	ия труда			предоставления
Н.В. Бакша, А.А.   Добровольно осуществляемая компанией деятельность по развитию персонала, созданию Корпоративн ая социальная ответственно сть [4]   жизни работников, а также стимулирования заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений   набор, комплекс социальных гарантий и компенсаций, персонала [6]   законодательством.   3. А. А. Борохов социальных гарантий, предусмотренных законодательством.   4. Соторые организация предостав дофективное пакета [2;3]   4. Соторые организация предостав дофективное пакета [2;3]   5. Соторые организация предо	-			I
П.В. Бакша, А.А.   Добровольно осуществляемая компанией деятельность по развитию пересонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также ответственно сть [4]   А.А.   Данилюк болгоприятных условий труда и жизни работников, а также ответственно сть [4]   А.А.   Данилюк благоприятных условий труда и жизни работников, а также ответственно сть [4]   А.А.   Данилересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений   А.А.   Данилересованности работников в достижении пересованность переделена область область не обозначена адресность льгот; Не определена область переделена область	компании [7]			Не обозначена
А.А. Данилюк Корпоративн ая социальная ответственно сть [4]				•
Данилюк Корпоративная социальная ответственно сть [4]  ———————————————————————————————————	· ·	•	_	
Корпоративная ответственно сть [4]  ———————————————————————————————————		• •	-	
ая социальная ответственно сть [4] жизни работников, а также ответственно сть [4] заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений набор, комплекс социальных гарантий и компенсаций, предоставляются работникам за счёт работной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос ть социального пакета [2;3] набого по пакета [2;3] кизтересованность персонала и самой компании в льготах; не определена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; не определены виды льгот  Т.В. система компенсаций, льгот и Черкасова гарантий, соответствующая основные пределены адресность льгот;	' '		ЛЬГОТ	_
ответственно сть [4] заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений пакет как инструмент мотивации пработникам за счёт работникам за счёт гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос ть социального пакета [2;3] П.В. система компенсаций, льгот и Черкасова Прантий, соответствующая основные правотный, льгот и Черкасова Стимулирования данных дыстот, не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот и деркасова Предоставляются персонала и самой компании в льготах; не обозначена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; не обозначена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; не обозначена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот (пакета [2;3] Не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот (пакета [2;3] Не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот (пакета [2;3] Не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот;		± , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		
ть [4] заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений  Э.А. Борохов Социальный гарантий и компенсаций, предоставляются работникам за счёт работодателя помимо персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эфективнос ть социального пакета [2;3] набор специальных льгот, социального пакета [2;3] система компенсаций, льгот и Черкасова гарантий, соответствующая основные пределены адресность льгот; не обозначена адресность льгот;	· ·	-		1 -
В достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений  Э.А. Борохов Набор, комплекс социальных гарантий и компенсаций, пакет как которые предоставляются инструмент мотивации работникам за счёт мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Набор специальных льгот, которые организация предостав ляет своим работникам.  — Не определена виды льгот заинтересованность персонала и самой компании в льготах; Не определены виды льгот несонала и самой компании в льготах; Не определены виды льгот несонала и самой компании в льготах; Не определена адресность льгот; Не определена адресность льгот; Не определены виды льгот  Г.В. система компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая основные адресность льгот;		* *		-
организации путем учета их интересов при принятии важных решений  Э.А. Борохов Социальный гарантий и компенсаций, пакет как которые предоставляются инструмент мотивации персонала [6] заработникам за счёт работодателя помимо персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эфективнос социального пакета [2;3]  Г.В. Система компенсаций, льгот и Черкасова Герсиальный, поряжения компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая основные пределены адресность льгот; не обозначена адресность льгот;	сть [4]	-		ЛЬГОТ
интересов при принятии важных решений  Э.А. Борохов набор, комплекс социальных Социальный гарантий и компенсаций, предоставляются инструмент работникам за счёт мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эфективнос Ть которые организация предостав ляет своим работникам.  ———————————————————————————————————				
Важных решений  Э.А. Борохов набор, комплекс социальных гарантий и компенсаций, пакет как которые предоставляются инструмент работникам за счёт мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос ть которые организация предостав ляет своим работникам.  ———————————————————————————————————		-		
Э.А. Борохов Социальный Социальный пакет как парантий и компенсаций, пакет как инструмент мотивации персонала [6]         набор, комплекс социальных гарантий и компенсаций, предоставляются персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот         Не определена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот           Э. Андреева Эффективнос ть пакета [2;3]         набор специальных льгот, которые организация предостав ляет своим работникам.         -         Не определена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот           Г.В. черкасова         система компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая         Определены область персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот		1 1		
Социальный гарантий и компенсаций, предоставления льгот персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот пакета [2;3]  Г.В. система компенсаций, порноставления пакет как которые предоставляются персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот пакета [2;3]  Т.В. система компенсаций, льгот и Черкасова гарантий, соответствующая основные предостав на основные предостав не обозначена адресность льгот;	A Fonoyor	•	Определена область	Не определена
пакет как инструмент работникам за счёт мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос ть социального пакета [2;3] набор специальных предостав ляет своим работникам.  Г.В. система компенсаций, льгот и Черкасова гарантий, соответствующая основные персонала и самой компании в льгот; не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот; не обозначена адресность льгот;	-	± ·	=	1 ''
инструмент мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос ть социального пакета [2;3] П.В. система компенсаций, льгот и Черкасова Гарантий, соответствующая основные компеные и работникам за счёт работодателя помимо заработной платы и социальных не обозначена адресность льгот;	· ·	•		1
мотивации персонала [6] заработной платы и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева набор специальных льгот, которые организация предостав ть ляет своим работникам.  ———————————————————————————————————		•		1
гарантий, предусмотренных законодательством.  Э. Андреева Эффективнос Ть которые организация предостав ляет своим работникам.  Пакета [2;3] Не определены виды льгот и определены виды льгот персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот персонала и самой компании в льготах; не обозначена адресность льгот; не определены виды льгот и определены виды льгот и определены адресность льгот;		работодателя помимо		Не обозначена
Законодательством.   Льгот     Э. Андреева   Набор специальных льгот,   Эффективнос   Ть   Которые организация предостав   Ляет своим работникам.   Персонала и самой компании в льготах;   Не   Обозначена   Адресность льгот;   Не   Определены виды   Льгот     Г.В.   Система компенсаций, льгот и   Спределены   Система компенсаций, льгот и   Система компенсаций   Система	персонала [6]	заработной платы и социальных		адресность льгот;
Э. Андреева       набор специальных льгот, которые организация предостав ляет своим работникам.       -       Не определена заинтересованность персонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот         Г.В.       система компенсаций, льгот и Черкасова       Определены основные       Не обозначена адресность льгот;		гарантий, предусмотренных		Не определены виды
Эффективнос ть ть пакета [2;3]       которые организация предостав ляет своим работникам.       заинтересованность персонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот         Г.В. черкасова       система компенсаций, льгот и гарантий, соответствующая основные       Определены не обозначена адресность льгот;		законодательством.		ЛЬГОТ
ть ляет своим работникам. персонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот  Г.В. система компенсаций, льгот и Спределены гарантий, соответствующая основные персонала и самой компании в льготах; Не обозначена адресность льгот;	_	=	-	Не определена
социального пакета [2;3] Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот  Г.В. система компенсаций, льгот и Определены Черкасова гарантий, соответствующая основные компании в льготах; Не обозначена адресность льгот;	Эффективнос			_
Пакета [2;3] Не обозначена адресность льгот; Не определены виды льгот  Г.В. система компенсаций, льгот и Определены Черкасова гарантий, соответствующая основные адресность льгот;		ляет своим работникам.		-
адресность льгот; Не определены виды льгот  Г.В. система компенсаций, льгот и Определены Черкасова гарантий, соответствующая основные адресность льгот;				*
Не определены виды льгот  Г.В. система компенсаций, льгот и Определены Не обозначена Черкасова гарантий, соответствующая основные адресность льгот;	пакета [2;3]			
Г.В. система компенсаций, льгот и Определены Не обозначена Черкасова гарантий, соответствующая основные адресность льгот;				<u> </u>
Г.В. система компенсаций, льгот и Определены Не обозначена черкасова гарантий, соответствующая основные адресность льгот;				-
Черкасова гарантий, соответствующая основные адресность льгот;	ГВ	система компенсаций пгот и	Определения	
			-	
Социальный следующим условиям: не характеристики и Не определены виды	Социальный	-		-
пакет: регламентированная трудовым условия льгот		· ·		-
инвестиции в законодательством; предоставления;				1111 01
персонал или предоставляется сотрудникам Определена роль		-	_	
расходы по решению работодателя; сотрудника,	-	= -		
организации устанавливается с учетом позволяющая	-	*	_ ·	
[23] квалификации работника, получать льготу;	-	· ·		
объема работы, который Определен вид	-	*		
улучшает доход организации, нормативного		<b>1</b>	_	

	orance poporti: voranapriving	norvillaopolilla	
	стажа работы; устанавливается эффективным контрактом	регулирования	
	работника или коллективным		
	договором; финансируемая		
	работодателем		
Α.Γ.	инструмент мотивации	Определена	Не обозначена
Тричегруб,	работников, включающий	основная роль	адресность льгот;
Е.Л.	выбор форм предоставления	сотрудников в	Не определены виды
Соколова	услуг, льгот, выплат и их видов	систем мотивации	льгот;
Социальная			Не определены
политика как			условия
фактор			предоставления/
мотивации			основные
персонала			характеристики
[22]			1
Е.А. Киселева	необходимый минимум льгот,	-	Не определена
Сравнительн	гарантий и компенсаций,		взаимосвязь с
ый анализ	которые работодатель должен		результатами работы
структуры	предоставлять всем работникам		персонала;
компенсацио			Не обозначена
нного и			адресность льгот;
социального			Не определены виды
пакетов			льгот; условия
[10;11;12]			предоставления
[10,11,12]			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 соответствии с современными сущность социального пакета В тенденциями социального развития. Индивидуальный социальный пакет – это нематериального вознаграждения, материального uсистема 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.

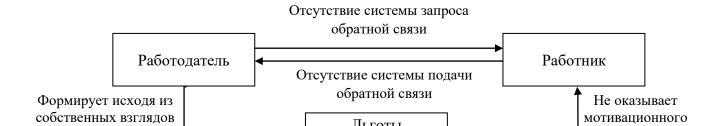
Как видно из данного определения, индивидуальный социальный пакет в современных рыночных условиях должен обладать следующими важными характеристиками:

- 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 компания 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, чаще своих исследованиях компании сталкиваются неудовлетворенностью персонала таким показателем, уровень вознаграждения.

Вовлеченность персонала — это показатель взаимоотношений «организация - работник», при котором работник готов выполнять действии, 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 вовлеченности персонала. Нами предлагается строить управления социальными программами в организации по – иному, который будет существенно отличаться от общепринятого в данный момент (рис. 1 и рис. 2).



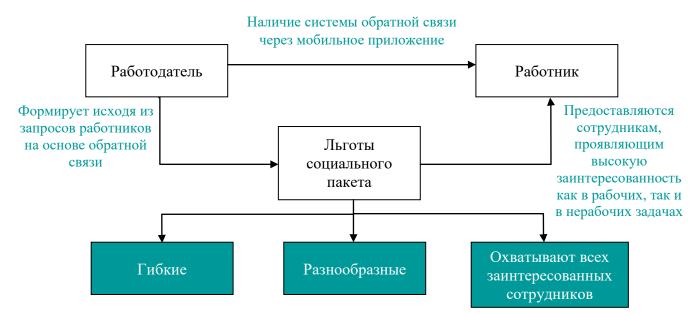


Рис. 2. Предлагаемый механизм управления реализацией социальных программ в компании

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:
  - b. 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 эти 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, вопервых, 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 набор 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
- 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. N = 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.