

## **СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**ОГАЙ Т. Э.**

**Научный руководитель – к.э.н., профессор Голянд И. Л.  
Сибирский федеральный университет**

Объектом социального управления на предприятии является любое социальное явление, возникшее в трудовом коллективе. Члены коллектива являются субъектами социального управления, и между ними складываются определённые отношения. Главная цель социального управления организации состоит в обеспечении роста эффективности труда, удовлетворении потребностей работников.

Управление социальным развитием коллектива не должно носить потребительский характер. Мероприятия по социальному развитию должны быть направлены на поведение работника в соответствии с интересами организации. Система социальной защиты на предприятии тесно связана с изучением потребностей и интересов работников. Эффективность трудовой деятельности во многом определяется тем, для каких категорий работников в качественном и количественном отношении применяются стимулы и в какой мере они направлены на удовлетворение потребностей работников, и соответствуют ли они ценностным ориентациям организации. В зависимости от возраста, пола, семейного положения, образования, квалификации и других характеристик факторы неодинаково стимулируют деятельность работников, поэтому целесообразно изучать влияние факторов на каждую группу работников и определять оптимальные варианты. По мнению С. И. Сидоровой, развитие форм социальной защиты персонала предприятия способствует росту трудового потенциала работников и повышению его конкурентоспособности на рынке.

Важнейшее значение для повышения эффективности трудового процесса имеет стимулирование труда. Стимулирование труда основывается преимущественно на материальных средствах вознаграждения, поощрениях. Но не любая оплата труда является одновременно и его стимулированием. Наблюдения и исследования специалистов показывают, что существует множество ситуаций, когда оплата труда не стимулирует.

В настоящее время уровень социальной защиты работников отражён в показателе «социальный пакет». По мнению многих авторов, исследующих данную проблему применительно к практической деятельности, наличие социального пакета является важным элементом качества трудовой жизни даже при высокой оплате. Кроме осознания его необходимости и обязательности в системе организации труда и мотивации, следует постоянно пересматривать и расширять «содержимое» социального пакета.

С помощью социального пакета может решаться ряд задач: контроль текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию новых сотрудников, обеспечение благоприятного климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке и многое другое. Е. Чернова и И. Скитяева рассматривают систему общего вознаграждения социального пакета как инструмент непрямого (денежные выплаты производятся не самому сотруднику, а третьей стороне, предоставляющей услуги) материального вознаграждения. При этом сам социальный пакет имеет четкую структуру, включающую:

1. определённые законодательством льготы и гарантии (оплата больничных листов, отпуск и т. п.), распространяющиеся на весь персонал;
2. дополнительные льготы и гарантии, ответственность за обеспечение которых принимает на себя работодатель в рамках своей организации. Дополнительные льготы

и гарантии могут распространяться как на весь персонал компании, так и на отдельные его категории и служить средством подчёркивания особых заслуг или статуса сотрудников.

Таким образом, сегодня социальный пакет является существенной составляющей компенсационного пакета предприятий, а его состав и структура определяются как законодательством, так и самим работодателем. Предложения по составу социального пакета, как и предложения по уровню базового оклада, конкурируют между собой на рынке труда и представлены в обзорах по компенсациям ведущих консалтинговых компаний. А. Н. Орлов в статье рассматривает основные подходы к формированию компенсационных пакетов на предприятии, схематично представляет роль социального пакета в системе социальной защиты (рис. 1). Совокупно же социальный пакет, гарантии и компенсации, устанавливаемые государством, составляют компенсационный пакет работника.

Автор определяет компенсационный пакет как прямые и косвенные компенсации или возмещение предприятием затраченных сотрудниками физических и умственных усилий на деятельность и развитие предприятия.

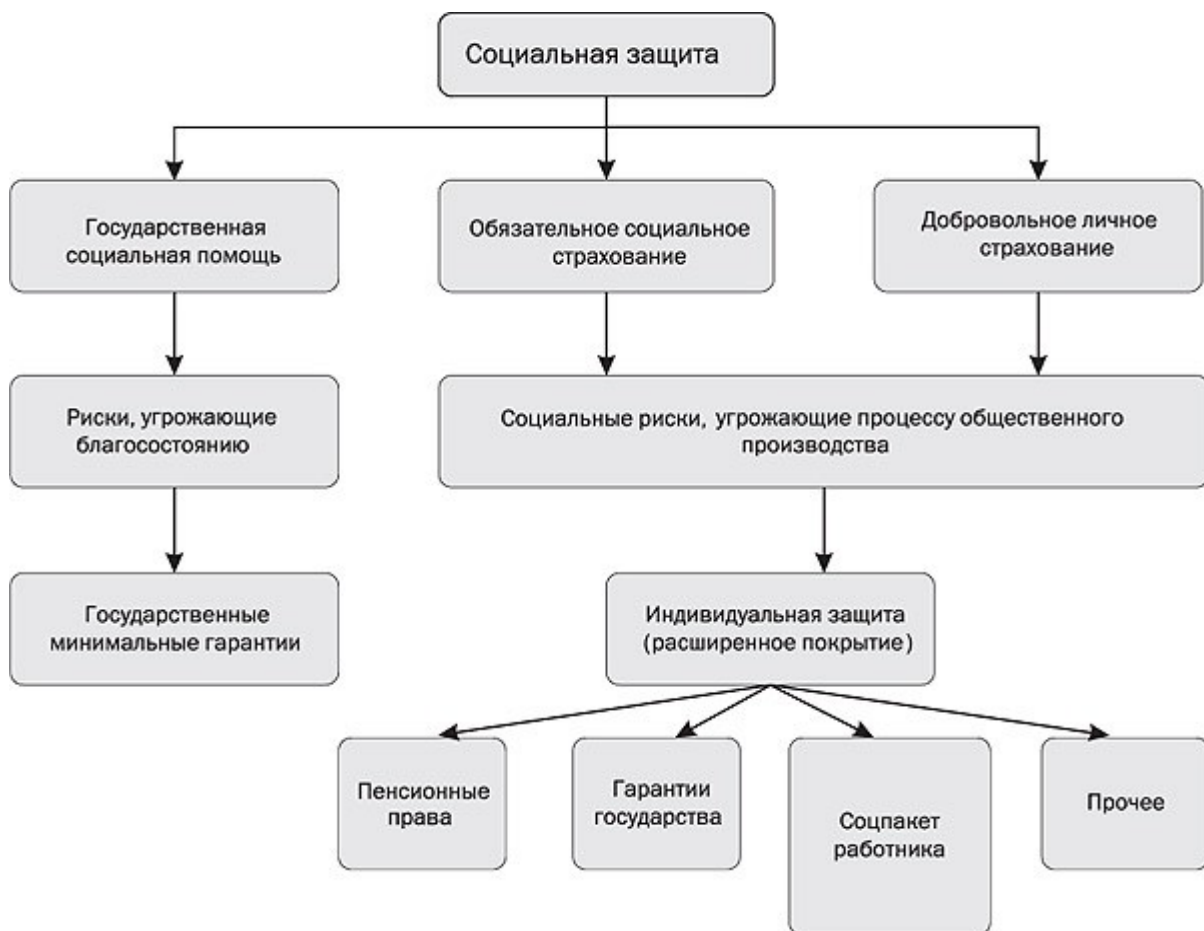


Рис. 1. Система социальной защиты

Система социальных льгот и гарантий в структуре общего вознаграждения появилась в 1970-х гг. в крупных американских, и несколько позднее – европейских корпорациях в связи с возросшей необходимостью в привлечении и удержании квалифицированного персонала, а также появлением новых требований к социальной ответственности бизнеса. Е. Чернова и И. Скитяева выделяют четыре последовательно сме-

няющие друг друга парадигмы формирования социального пакета в структуре общего вознаграждения:

- 1) 1970-е гг.: возникновение и широкая популярность системы «кафетерия»;
- 2) 1980-е гг.: внедрение «ориентированных на семью» программ социальной поддержки;
- 3) 1990-е гг.: появление программ «удобного места работы», направленных на обеспечение сотрудников максимальным количеством услуг на рабочем месте – от медицинского до банковского обслуживания;
- 4) 2000-е гг.: появление программ «пожизненного сопровождения» (life span programs), в рамках которых работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни.

В настоящее время в мировой практике прослеживаются две основные тенденции управления социальным пакетом.

Первая тенденция связана с изменением доли и структуры социального пакета в общем компенсационном пакете крупных компаний. Доля затрат предприятий на обеспечение социальных льгот и гарантий возрастает, при этом акценты мотивационных программ для персонала смещаются в сторону повышения ценности немонетарного стимулирования как признания достижений и заслуг перед компанией. Кроме того, сама система социальных гарантий стратифицируется, становится более гибкой, учитывает потребности различных категорий сотрудников.

Вторая тенденция связана с возрастанием вовлечённости самих сотрудников в формирование социального пакета. Во многих компаниях сегодня распространяется практика долевого участия персонала в покупке услуг добровольного медицинского страхования, абонементов в фитнес-клубы, оплате мобильной связи, аренде жилья и т. п. При этом сотрудник может мерой своего долевого участия определять объём и качество предоставляемых ему услуг. Часто степень участия компании в формировании соцпакета зависит от уровня должности и дохода сотрудника. Система «кафетерия» основана на идее гибкого, адаптированного к потребностям каждого из сотрудников механизма непрямого материального вознаграждения и, по сути, является инструментом, альтернативным премированию, одним из видов непрямого материального вознаграждения и эффективным способом стимулирования труда.

На практике эта система строится следующим образом: по результатам оценки сотрудник получает определенное количество баллов, и в зависимости от набранной суммы выбирает различные формы бенефитов (например, полис ДМС, оплату страховки автомобиля, оплату обучения, бытовую технику и т. п.).

Несмотря на явные достоинства системы «кафетерия», существует и некоторые её недостатки. Общая стоимость льгот при использовании этой системы повышается, поскольку влечёт за собой дополнительные административные и накладные расходы, а некоторые услуги, например, страхование персонала, обходятся дешевле, если их получают в больших объёмах.

Кроме того, возникает необходимость регулярного информирования работников об имеющихся в наличии льготах и потенциальном их значении в будущем и настоящем. Система «кафетерия» может включать в себя следующие варианты льгот и гарантий:

- выплаты наличными (помесячно/ежегодно);
- вознаграждение путём предоставления свободного времени (удлинённый или долгосрочный отпуск, сокращенная продолжительность рабочей недели и рабочего года);
- страховые услуги (при болезни, инвалидности, страховании жизни);

- более высокие пенсионные выплаты;
- услуги в вещественной форме (заводские квартиры, возможность занятий спортом, служебные машины);
- участие в прибылях;
- участие в капитале;
- льготные ссуды сотрудникам.

Таким образом, по мнению Е. Черновой и И. Скитяевой, превращение системы социальных льгот и гарантий в инструмент привлечения, управления мотивацией и формирования лояльности сотрудников имеет позитивное значение для внутренней стабильности и внешней привлекательности организации как работодателя. Существует целый ряд различий между российскими и западными организациями в области управления системой социальных льгот и гарантий. В российской практике управление социальным пакетом представлено, в основном, на уровне крупных компаний, а подходы к нему пока ещё остаются общими.

Для западных компаний характерна практика активного управления системой льгот и гарантий, отличительными чертами которой являются гибкость и ориентированность на изменяющиеся потребности различных поколений работников. Вместе с тем для любой организации как в России, так и во всём мире, одним из основных условий эффективности управления системой социальных льгот и гарантий является её соответствие общим стратегическим целям организации, организационной культуре и проводимой политике в области управления персоналом. Процесс социального развития организации выражен конкретными количественными и качественными показателями, в которых отражены основные цели деятельности организации.

Формирование системы показателей направлено на удовлетворение социальных потребностей работников и отражает мотивы поведения членов коллектива, систему ценностей. Но данные показатели должны содержать не только сведения о наличии ресурсов и потребностей, но и сравнения с некоторыми эталонами или социальными нормативами.

Сравнение оптимального уровня с нормативными показателями позволит определить коэффициент степени удовлетворения или потребности, или так называемый «социальный норматив». Таким образом, социальный норматив определяет значение конкретного социального параметра, в пределах которого появляется возможность членам коллектива выполнять свои функции и удовлетворять потребности личности в развитии.