

## РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА С ЦЕЛЬЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

ЧАПЛИНСКАЯ Е. Ю.

НЕПОРОЖНЯЯ Е. В.

Харьков

**В** современных условиях трансформации социально-экономических отношений украинский рынок труда страдает от острого дефицита высококвалифицированных кадров практически во всех сферах деятельности.

Данное явление является результатом того, что в Украине, обладающей значительным в мире кадровым и интеллектуальным потенциалом, компании недостаточно используют инструменты, связанные с повышением мотивации сотрудников, делая основной акцент на «манипулировании зарплатой». Для того, чтобы удержать опытных и перспективных специалистов, работодателям необходимо прибегнуть к различным методам мотивации.

В статье освещаются проблемы предоставления социального пакета с целью мотивации персонала.

Данной проблематике посвящено большое количество научных работ, как зарубежными, так и отечественными учеными, среди которых Фредерик Герцберг, Виханский О. С., Наумов А. И., Громова Д., Дуглас Мак-Грегор.

Мотивация персонала может носить различный характер и проявляться в нескольких аспектах, таких как: меркантильные соображения и нефинансовые мотивы и проч.

Современная система мотивации персонала состоит из заработной платы, размер которой слабо связан с индивидуальными результатами труда, небольших премий, корпоративных вечеринок [1]. Такой подход не создает у работника интереса в улучшении работы предприятия в целом, порождает отчуждение (если не сказать – враждебные отношения) работников от работодателя, не обеспечивает им социальной защиты.

Кроме заработной платы, типичным для многих предприятий является также предоставление материальной помощи в размерах, не облагаемых налогом с

доходов физических лиц (НДФЛ). В последние 3-4 года в Украину проникло новое направление в сфере мотивации работников – предоставление им (работникам) социального пакета.

Социальный, или так называемый компенсационный, пакет обеспечивает сотруднику дополнительные (помимо заработной платы) удобства и блага. В разных компаниях состав компенсационного пакета может быть представлен в различных вариациях. Данный пакет может включать регулярные бонусы или премирование, медицинское страхование, бесплатное обучение, передачу акций компании во владение сотрудника (для топ-менеджеров), предоставление беспроцентного кредита, абонемент в спортивный зал, оплаченное питание, оплата проезда [2].

В практике предприятий применяются следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, за индивидуальные заслуги, за выслугу лет, целевые. К целевым бонусам относятся выплаты за отказ от курения (что подтверждается медицинским заключением) и отсутствие больничных [3].

Наличие конкурентоспособного пакета создает позитивный имидж работодателя в глазах кандидатов. Для уже работающих сотрудников его мотивационная роль не так высока: выплаты довольно быстро начинают восприниматься как нечто само собой разумеющееся, а не как часть мотивационной политики, направленной на повышение производительности труда [4].

Одна из ключевых проблем предоставления пособий и льгот связана с лимитированием расходов на социальные цели компании.

Социальный пакет может быть представлен элементами в денежной и неденежной форме, распространяющимися на всех работников компании, а также дополнительными льготами для сотрудников, занимающих определенные должности.

К социальному пакету относятся [4]:

1. *Дополнительные пособия (за неотработанное время):*

- ✦ отпуск и каникулы;
- ✦ оплата больничных листов;

- ✦ выплата при увольнении;
  - ✦ страховка по безработице и дополнительные пособия по безработице (выплачивается людям, оставшимся без работы не по своей вине) и др.
2. *Выплата страховок:*
- ✦ компенсации при несчастных случаях;
  - ✦ страхование жизни;
  - ✦ оплата расходов на госпитализацию, медицинское страхование, страхование нетрудоспособности и др.
3. *Льготные услуги:*
- ✦ персональные услуги (кредитование работников, консультативные услуги, программы предоставления материальной помощи, аренда квартиры за счет предприятия, оплата телефонной связи, оплата использования личного автомобиля и пр.);
  - ✦ льготы (отпуск по уходу за детьми, оплата транспортных расходов, услуги, связанные с доставкой питания, оплата обучения и пр.).
4. *Пенсионные схемы (пенсионный фонд компании).*

Однако позволить своим сотрудникам достойные компенсационные пакеты могут в основном только крупные компании, поэтому многие работодатели ограничиваются исключительно заработной платой и, возможно, премиями. Вместе с тем, данные блага нельзя назвать дополнительными, поскольку такие условия обязаны обеспечивать своим сотрудникам все работодатели без исключения.

Минимальный, или гарантированный, социальный пакет должен совместно с тарифной ставкой (окладом) обеспечить удовлетворение физиологических потребностей членов семьи работника, а также возможность полноценного отдыха. Он направлен, прежде всего, на членов семьи работника, поэтому величина этого пакета у разных работников разная, но она не зависит от должности, стажа работы и других заслуг. Минимальный социальный пакет – это выражение уровня понимания работодателем жизненной ситуации работника [1].

Так, размер социального пакета может иметь привязку к «жизненным пикам» работника. Например, окончание университета, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, аренда/покупка жилья.

Также, одной из форм мотивации является финансовая, то есть денежное вознаграждение по результатам труда. Тем не менее, высокая зарплата сильно мотивирует сотрудника в первые месяцы работы, а со временем он привыкает к ней и воспринимает как нечто само собой разумеющееся. Данную проблему можно решить путем регулярного пересмотра заработной платы: сотруднику ставят задачи на определенный период (квартал, полгода, год), и, в случае их выполнения, повышают зарплату [2]. Кроме того к эффективным методам финансовой мотивации относятся премии, всевозможные бонусы, которые должны зависеть от результативности труда сотрудника. Таким образом появляется четкая мотивационная связка: результат-вознаграждение. Тем не менее, для многих специалистов не только деньги являются приоритетом, а важную роль играют нема-

териальные поощрения. Для некоторых сотрудников важна перспектива – карьерный рост, расширение полномочий, гибкий график или смена рода деятельности (в рамках компании) [5].

Иногда такого рода предложения могут стать даже более сильным мотиватором, нежели денежное вознаграждение. Нефинансовая мотивация подразумевает, кроме возможности профессионального и карьерного развития, бесплатное долгосрочное обучение, в том числе на степень MBA (Master of Business Administration), специализированные тренинги и т. д. Немаловажна для сотрудника возможность работать в близкой по духу корпоративной культуре, с лояльным руководством и дружным коллективом [5].

Еще одним способом эффективной мотивации сотрудников является мотивация режимом работы, что призвано компенсировать определенные недостатки материального вознаграждения и может отвечать насущным потребностям персонала больше, чем собственно деньги [6].

Кроме того, на мотивацию влияет удобство рабочего места, обеспеченность ресурсами для эффективной работы. Повышать лояльность и мотивировать человека можно и признанием его трудовых заслуг. Для этого используются грамоты, медали, размещение на доске почета или в корпоративном издании, публичное вынесение благодарности [7].

Во время «кризисного» 2009 года, кроме понижения уровня зарплат, большинству компаний пришлось урезать свои расходы на социальные и компенсационные пакеты своих сотрудников [6]. В первую очередь, были сокращены расходы в сегменте wellness: на фитнес-клубы, бассейны, оздоровительные поездки. Во вторую очередь, работодатели отказались от дорогостоящих медицинских страховок, бесплатного питания сотрудников в офисе. Некоторые компании сократили также расходы сотрудников на мобильную связь путем перевода их на более дешевые тарифные планы.

Поддержанию трудовой мотивации способствует соблюдение принятых в компании норм и правил: люди чувствуют себя увереннее, когда знают, какие требования предъявляет к ним работодатель и какие дисциплинарные меры предусмотрены для нарушителей.

Таким образом, авторы предлагают из существующих нестандартных методов мотивации особое внимание уделить организации отдыха трудового коллектива. Это могут быть различные формы корпоративного («корпоративные вечеринки», пикники, установка игровых щитов для дартса и т. д.) и семейного досуга (например, путевка для всей семьи в экзотическую страну). ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Юровский Б. Мотивация персонала в современных условиях // Экспресс-анализ законодат. и нормат. актов.– 2009.– № 17.– С. 31 – 42.
2. Электронная библиотека Гумер [Электронный ресурс].– Режим доступа: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Economy/vihan/index.php/](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Economy/vihan/index.php/)

**3. Зайцева Ю.** Мотивация персонала к эффективной работе: от теории к практике // Менеджер по персоналу.– № 11.– 2010.– С. 20 – 29.

**4. Рутицкая В.** Система нематериального стимулирования персонала // Менеджер по персоналу.– 2007.– № 3.– С. 30 – 34.

**5.** Онлайн библиотека e-Reading [Электронный ресурс].– Режим доступа: [http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/89732/Petrova\\_-\\_Frederik\\_Gercberg.html](http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/89732/Petrova_-_Frederik_Gercberg.html)

**6. Бреус Т.** Мотивация персонала в 2010 году: основные тенденции // Кадровик України.– 2010.– № 2.– С. 110 – 116.

**7.** Путеводитель в мире бизнес-финансов [Электронный ресурс].– Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/motivatsiya\\_personala\\_iskusstvo\\_uderzhat](http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/motivatsiya_personala_iskusstvo_uderzhat)