**ПОВЫШЕНИЕ ГИБКОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

**Шарапкова Алеся Викторовна**

Витебский государственный технологический университет

Одним из важнейших стейкхолдеров бизнес-структур является персонал, именно на персонал деятельность организации оказывает наибольшее воздействие, соответственно, прежде всего, перед персоналом она должна нести ответственность, что проявляется в социальной эффективности занятости. Социальная эффективность занятости – это результат или совокупность качественных и количественных показателей улучшения трудовой жизни работников, которые позволяют повысить работоспособность и наиболее полно использовать человеческий капитал организации, сформировать на этой основе экономические, социальные конкурентные преимущества в кратко- и долгосрочном периодах.

В отечественной и зарубежной литературе существует целый ряд инструментов организационно-экономического характера, которые позволяют повысить социальную эффективность занятости и получить при этом экономический эффект. Одним из таких инструментов может послужить концепция сегментации персонала и дифференциации затрат на персонал. Ее сущность заключается в персонификации управленческих действий и учета индивидуальных различий работников в достижении целей организации. Концепция сегментации персонала означает процесс дифференциации работников организации на определенные целевые группы, участники которых имеют сходный побудительный мотив занятости либо другой критерий, который непосредственно представляет наибольший интерес для той или иной цели управления. Основное назначение концепции мотивационное, в то же время, как показал анализ хозяйственной деятельности отечественных организаций, дополнительным назначением является оптимизация затрат на персонал. Так, сегментация персонала, позволяет выявить конкретные критерии и потребности целевых групп, и благодаря этому построить систему стимулирования персонала, которая будет эффективна не только в экономическом плане, но и в социальном.

В связи с существованием определенных ограничений и обязательств в законодательной политике по отношению к заработной плате, ее размер является относительно постоянным для организаций конкретного вида деятельности. Достаточно актуальным в настоящее время является вопрос внедрения в отечественную практику гибких систем оплаты труда. Зако­нодательно установлено, что организации вправе самостоятельно принимать решение об использовании той или иной системы оплаты труда.

Из существующих гибких систем оплаты труда наиболее распространены следующие: система оплаты труда на основе собственной тарифной сетки организации; комиссионная система (выплата сотрудникам комиссиионного вознаграждения или доли от дохода, который он принес организации); система оплаты труда на основе плавающих окладов (формирование нового оклада каждый месяц по установленным критериям эффективности работы сотрудника); система оплаты труда на основе грейдов; аккордная система оплаты труда.

Основной проблемой, препятствующей повышению гибкости оплаты труда, является учет вклада работника. Наниматель должен научно обоснованно и точно

определить личный вклад каждого работника в результат деятельности компании. При всей совокупности методологических подходов и рекомендаций, это не всегда представляется возможным (неразработанность системы нормирования труда; интеллектуальный труд, трудно поддающийся количественной оценке и т. д.). Что усугубляет целый ряд социальных рисков: субъективизм при оценке, несоответствие суммы оплаты труда работника установленным суммам минимального потребительского бюджета, минимальной заработной платы; неуверенность в коллективе, трудовые конфликты и т. д.

Ключевым моментом применения гибких систем оплаты труда является наличие широкой номенклатуры и значительных сумм стимулирующих выплат, зависящих от индивидуального вклада работника в результат деятельности организации. Анализ фонда оплаты труда ряда отечественных организаций показал, что стимулирующие выплаты составляют около половины сумм, получаемых работниками в виде заработной платы. Таким образом, правомерно отметить, что принцип гибкости соблюдается, в то же время собственно стимулирующие выплаты не всегда и не в полной мере выполняют свою основную функцию мотивации труда. Это связано, прежде всего, с недоступностью, закрытостью информации, отсутствием участия работника в формировании собственной заработной платы, а также традиционной унификацией таких выплат.

Если произвести перегруппировку затрат и выделить стимулирующие выплаты по результатам труда и включить их в состав социального пакета, как это принято в зарубежном опыте, работодатель получает значительно более широкие возможности для повышения как экономической, так и социальной эффективности. Состав и структура социального пакета зависит не только от социальной политики организации, но и от финансовых результатов, в частности – от чистой прибыли, что является в данном случае социальным риском, учитывая низкие показатели прибыльности ряда отечественных организаций. Однако повышение гибкости социального пакета, без увеличения его суммы, может позволить эффективно управлять мотивацией труда персонала при экономии на затратах.

Гибкость социального пакета реализуется посредством ряда методов: персонификации предоставления социальных услуг (по потребностям кон­кретных сегментов персонала в зависимости от его качественных характеристик); сегментация персонала по объективным критериям с выделением ключевых сегментов и т. д. Наиболее оптимальным вариантом построения социального пакета с точки зрения мотивации персонала является принцип «кафетерия», когда работник сам выбирает составляющие своего соцпакета. В этом случае удовлетворенность персонала от нематериальной мотивации будет значительно выше, нежели при навязанном сверху перечне соци­альных благ. В то же время порядок предоставления таких пакетов должен быть дифференцирован и ориентирован на сотрудников, наиболее причастных к делам компании.

Таким образом, содержание социального пакета может быть дифферен­цировано по сумме и / или по набору услуг для разных категорий работников либо по предоставлению дополнительного набора услуг для определенных сегментов персонала. Основным вопросом является научно-обоснованная и эффективная сегментация и дифференциация персонала в зависимости от целей организации, ее кадровой политики и целевого назначения соцпакета. Так, основными целями сегментации обычно являются: повышение мотивационной функции, удержание наиболее ценных работников и оптимизация затрат. В связи с этим основаниями для дифференциации работников служат результаты оценки эффективности их трудовой деятельности, особенности делового поведения, уровень квалификации и целый ряд дополнительных критериев, в том числе стаж работы в организации, социальный статус, возраст работника и т. д.

Для целей дифференциации соцпакета и минимизации социальных рисков социальные льготы необходимо рассмотреть в разрезе их восприятия работниками: как абсолютный минимум (который воспринимается в качестве составляющей зарплаты, а не дополнительных благ, его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников); как ожидаемые выплаты (в качестве минимального соцпакета); превосходящие ожидания (сотрудники не ожидают получить) и нейтральные (ни на что не влияют, сотрудники по каким-либо причинам не могут ими воспользоваться). Первые две группы являются обязательной составляющей и не могут быть подвержены дифференциации, что делает их составляющими недифференцируемой части социального пакета. Это абсолютный минимум социальных благ, который включает законодательно установленные выплаты и налоги на труд. Кроме того, сюда следует отнести премиальные выплаты по итогам работы, расходы на медицинские услуги и ряд других выплат, непосредственно связанных с выполнением профессиональных обязанностей (оплата телефонной связи, транспортных расходов). К затратам, которые могут дифференцироваться, относится третья и четвертая группа. К ним могут быть отнесены затраты на профессиональное обучение, стимулирующие выплаты, стоимость культурно-бытового обслуживания и ряд дополнительных затрат. Как показал анализ, их доля может составлять до 7–10% затрат в расчете на одного работника.

Таким образом, дифференциация социального пакета предполагает выполнение ряда последовательных этапов:

1. выделение абсолютного минимума для всех работников;
2. выделение и внедрение в соцпакет услуг, необходимых для выполнения должностных обязанностей;
3. разработка перечня дополнительных благ и установление общей суммы соцпакета для каждой категории работников;
4. разработка системы повышающих коэффициентов, отражающих взаимосвязь соцпакета с критериальными признаками дифференциации персонала;
5. внедрение принципа «кафетерия» в пределах установленной суммы.

Возможность выбора необходимых льгот позволит также учесть целый ряд качественных личностных характеристик работника, в том числе возраст, уровень образования, целевые установки и т. д.

Социальный эффект от внедрения гибкого социального пакета проявляется в повышении лояльности работников, удовлетворенности своим трудом, участи в формировании своего дохода, повышении уровня образованности, квалификации персонала, снижении текучести кадров и т. д. Что находит отражение в эффекте экономическом: рост производительности труда, инициативности, ответственности работников, заинтересованных в результатах своего труда; сокращение дополнительных затрат на высвобождение/поиск, адаптацию персонала и т. д. Дополнительным экономическим преимуществом служит оптимизация затрат на персонал (в большинстве отечественных организациях это позволит не только повысить мотивацию социального пакета без увеличения его суммы, но и сократить сумму социального пакета не нарушая при этом основных условий социаль­ной эффективности); а также формирование благоприятного имиджа организации, который влечет за собой большое количество конкурентных преимуществ.

Подводя итог, необходимо отметить, что изменение структуры соцпакета и его наполнения обычно связано со значительными затратами. Достаточно высок риск социальной напряженности и негативных кадровых тенденций. В связи с этим рекомендуется внедрять мероприятия по совершенствованию соцпакета поэтапно на протяжении нескольких лет, ориентируясь на долго- и среднесрочную перспективу. Для соблюдения принципа адресности, важно наладить систему учета и контроля средств, направленных на социальные блага. Важно соблюдать и принцип прозрачности социального пакета для работников.

Таким образом, обеспечение социальной эффективности занятости не должно порождать несоответствие и противоречие эффективности экономической. Напротив, верно расставленные приоритеты в политике организаций, современное управление, основанное на этике и нравственности бизнеса дают организациям целый ряд преимуществ, в том числе коммерческого, экономического и финансового характера. Рост доверия со стороны персонала позволяет сформировать гибкий, эффективный, сплоченный коллектив, который является залогом успешного развития и процветания отечественного бизнеса.