

КОМПЕНСИРУЕМЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ КАК СРЕДСТВО НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Е.А. Березина

ФГБОУ ВПО «Вятская ГСХА»

г. Киров, Россия

Одними из ключевых факторов успеха функционирования организации являются готовность и желание работников выполнять свою работу. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Зная, какие мотивы лежат в основе действий человека, что движет им, что побуждает его к деятельности, можно разработать эффективную систему методов и форм управления [1].

По результатам исследований выявлены материальные стимулы, наиболее предпочтительные для работников. К ним относятся проезд, питание, детские лагеря и т. п. [2]. Все их можно объединить в группу социальных мотивационных стимулов.

По мнению работников, порядок предоставления льгот и социальной помощи должен быть дифференцирован. Смысл дифференциации заключается в наращивании количества и содержания льгот для сотрудников, в большей степени причастных к делам общества.

Вместо дифференциации сотрудников по стажу работы в организациях следует разрабатывать схему предоставления льгот на основании системы аттестации и адекватного учета личного вклада. Таким образом, основаниями для дифференциации персонала по предоставлению тех или иных льгот должны быть:

- а) оценка активности (инициативности) работников;
- б) оценка эффективности трудовой деятельности работников;
- в) стаж работы;
- г) оценка профессиональных навыков работников.

Таким образом, в целях сохранения кадров, а также повышения эффективности управления персоналом необходимо менять мотивационную политику организации путем создания системы гибкого социального пакета, удовлетворяющего основные потребности работников.

В качестве основных требований к данной системе можно выделить:

- а) необходимость выявления, анализа и учета материальных и нематериальных потребностей сотрудника;
- б) обязательная увязка размера социального пакета с показателями производственной деятельности;
- в) дифференцированный порядок предоставления льгот, а именно:
 - определение базового (единого для всех) пакета социальных льгот;
 - выделение особых льгот, близких к контрактной основе, для «ключевых специалистов», т. е. для которых социальный пакет должен иметь статусный смысл, быть показателем принадлежности к престижной группе;
- г) прозрачность предоставления наиболее значимых в материальном плане льгот.

Компетентным органом в выделении сотрудников для предоставления тех или иных льгот должна стать независимая структура, экспертный совет, который, помимо объективных факторов, должен учитывать, в том числе, и мнение руководителя о своем подчиненном.

Проведенное на основе перечисленных требований реформирование мотивационной политики в организации позволит добиться существенного снижения уровня текучести кадров, повышения эффективности труда, а также уровня престижности и привлекательности самой компании в представлениях ее персонала.

Система проектируемой социальной поддержки персонала состоит из пяти частей. В первую группу входят привычные социальные гарантии, льготы и компенсации, предусмотренные законодательством РФ. Вторая группа включает гарантии, льготы и компенсации, связанные с характером работы и особенностями производственно-технологического процесса. Третья – различные виды материальной помощи: единовременное пособие вследствие несчастного случая на производстве, по возвращении со службы в армии, при выходе на пенсию, рождении ребенка и т. д. Четвертая группа предоставляет возможность пользоваться объектами социальной сферы: пансионатами, спортзалами, стадионами и т. д. Наконец, пятая группа – индивидуальный социальный пакет, его цель – привлечь, удержать и мотивировать на высокопроизводительный труд ценные кадры. Индивидуальный социальный пакет включает в себя:

- а) минимальный индивидуальный соцпакет, который включает добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев на производстве, проезд на железнодорожном транспорте, льготное питание, компенсации связанные с детством и материнством, профессиональным праздником;
- б) адресную корпоративную поддержку. Она должна оказываться перспективным работникам, желающим получить повысить свою квалификацию, приобрести жилье или улучшить свои жилищные условия, воспользоваться негосударственным пенсионным обеспечением, страхованием от несчастных случаев и страхованием имущества;

в) компенсируемый социальный пакет (сокращенно КСП), который предоставляется отдельным категориям работников. На эту льготу могут рассчитывать сотрудники, обеспечивающие внедрение важных проектов и реализацию новой стратегии компании, а также занятые в основном производственно-технологическом процессе. К их числу можно отнести работников дефицитных профессий и тех, кто добивается высоких показателей в труде. Таким образом, работнику гарантируется, что ему будет выделен определенный лимит средств, и он на свой соцпакет может потратить эту определенную сумму. Таким образом, общество не только добьется максимальной адресности, но и приучит работников планировать свою жизнь.

Именно компенсируемый социальный пакет, как принципиально новый элемент системы мотивации и одновременно социальной поддержки персонала является основой внедрения нематериального стимулирования. Работник имеет определенный лимит средств, имеет определенный перечень услуг и выбирает, что ему нужно из предлагаемого перечня с учетом имеющихся средств. Допустим, одному важнее сегодня получить компенсацию расходов на сотовую связь, другому – медицинские услуги. Третий хочет заниматься в спортивной секции и так далее. Осуществляя свой выбор, работник реализует технологию, позволяющую обеспечить материальную заинтересованность персонала компании в повышении эффективности деятельности и качества работы, а также закрепления профессионального кадрового состава на предприятии.

Формирование и определение эффективности компенсируемого социального пакета рассмотрим на примере экспертной организации ООО «Эгида». Компенсируемый социальный пакет, включает в себя список элементов, предоставляемых работникам ООО «Эгида», а вот выбор элементов из списка производится работником по собственному желанию. В список компенсируемого социального пакета включены следующие элементы: санаторно-курортное лечение; летний отдых детей; проезд к месту работы на городском транспорте; пользование сотовой связью; дополнительные (личные) взносы в негосударственный пенсионный фонд; медицинские услуги (не включенные в базовый корпоративный полис ДМС); услуги спортивных и культурных учреждений (фитнес-центров и др.); плата за детский сад (детские кружки и секции); пользование Интернетом в личных целях.

Данный перечень сформирован не случайно. В результате анкетирования был проведен мониторинг «Приоритетности льгот и компенсаций работника ООО «Эгида». На основании предпочтений работников был сформирован список из 9 обязательных элементов, которые и включили в список компенсируемого социального пакета. Но помимо данного списка могут быть учтены личные потребности каждого сотрудника. Выбор работников соответствует идее «поддержания здоровья и работоспособности».

На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Лимит на год определяется в размере бюджета на социальные нужды и в проектом варианте не превышает 35000 рублей, что за вычетом НДФЛ (по доходного налога) составит 30 450 рублей на каждого работника. Это значит, что работник на эту сумму может выбрать один или несколько элементов компенсируемого социального пакета, воспользоваться ими, и компания компенсирует ему затраты в пределах 30 450 рублей. Предполагается, что в будущем каждая группа работников, определенная как значимая для ООО «Эгида», будет иметь свой лимит на компенсируемый социальный пакет.

Общая идеология в целом такова: если компания испытывает потребность в каких-то работниках (ей сложно привлечь и удержать нужный персонал), то можно использовать соцпакет как дополнительный элемент привлечения, мотивации и удержания именно данных категорий работников. Следовательно, это обеспечивает работнику возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а организации – контролировать расходы на социальные выплаты. Общество выигрывает от организации системы дополнительных выплат и за счет того, что фонды социального развития освобождаются от налогов и могут быть использованы для самофинансирования предприятия. Полагается, что ориентированные на сотрудников социальные услуги организации должны:

- а) помогать приводить в соответствие желания сотрудников с целями организации;
- б) способствовать отождествлению сотрудника со своей организацией;
- в) сохранять и повышать производительность и готовность к работе сотрудника;
- г) социально защищать сотрудника и дополнять по необходимости предоставляемые в законном порядке социальные услуги;
- д) поощрять собственную инициативу сотрудника при решении его проблем;
- ж) улучшать атмосферу в организации;
- и) создавать у сотрудников и у общественности положительное представление об организации.

Принципиальная разница в коллективном договоре и системы КСП в том, что гарантиями коллективного договора можно воспользоваться при наличии на то достаточных оснований. А КСП действует как определенный мотивационный механизм повышения производительности труда, привлечения и удержания персонала, формирования новой корпоративной культуры развивающей ответственность.

Эффективность внедряемой концепции мотивационной политики можно определить методикой Скопиной И.В. и Головизниной Н.В. при помощи расчета интегрального показателя эффективности [3]:

$$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n \frac{k_j \cdot X_j}{q}$$

где j – каждый из рассматриваемых показателей эффективности;
 k_j – весовое значение j -го показателя эффективности;
 X_j – количественная оценка j -го показателя эффективности;
 n – количество показателей эффективности;
 q – количество градаций единой шкалы (в нашем случае применим пятибалльную систему оценок от «плохо» до «отлично»).

Первый этап. Отбор показателей эффективности и определение веса.

Для выявления эффективности системы следует ввести следующие определяющие показатели эффективности:

- а) процент «ключевых специалистов», удержанных на работе – обозначает возможный потенциал для дальнейшего роста производства и имиджа компании в целом;
- б) процент снижения издержек на затраты по социальному обеспечению работников – определяет экономическую составляющую проекта;
- в) процент сотрудников повысивших производительность труда;
- г) процент уволившихся – в идеале – нулевой, т. к. поиск высококвалифицированных кадров связан со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери.

Отобранные показатели оцениваются экспертами по 10-балльной весовой шкале на предмет степени важности каждого показателя.

Проверить степень достоверности проведенной экспертизы можно с помощью коэффициента конкордации W , который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, то есть принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента конкордации может меняться в пределах от 0 до 1, причем его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. В случае, если $W < 0,2-0,4$ говорят о слабой согласованности экспертов, а при $W > 0,6-0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}$$

где 12 – постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом;

n – число показателей (в нашем случае их 4);

m – число экспертов (в нашем случае их 7);

R_j – сумма баллов j -го показателя;

\bar{R} – средняя сумма баллов всех показателей.

Для объективности полученных результатов учитывалось не только мнение руководства, как управляющей системы, но и мнение работников, от принятия системы которыми, в конечном счете, зависит эффективность внедряемых мероприятий. В качестве экспертов выступали: директор организации, директор по развитию, главный бухгалтер, начальник ЛНК, лаборант, 2 дефектоскописта. Результаты опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение весов показателей эффективности

j-й показатель	Показатель, n	Эксперты, m							Сумма баллов, R _j	Вес, K _j , %
		1	2	3	4	5	6	7		
J = 1	процент «ключевых специалистов», удержанных на работе	6	5	6	6	7	6	6	42	24,14
J = 2	процент снижения издержек на затраты по социальному обеспечению работников	10	10	9	10	10	10	10	69	39,66
J = 3	процент сотрудников повысивших производительность труда	8	8	8	8	7	8	8	55	31,60
J = 4	процент уволившихся	1	1	2	1	1	1	1	8	4,60
Итого									174	100

$$\bar{R} = \frac{174}{4} = 43,5.$$

Далее вычисляется коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12(42 - 43,5)^2 + (69 - 43,5)^2 + (55 - 43,5)^2 + (8 - 43,5)^2}{7^2(4^3 - 4)} = \frac{2069,75}{2940} = 0,70.$$

Значение показателя конкордации попадает в отрезок сильной согласованности (0,6–0,8), что свидетельствует о почти идеальной согласованности мнений экспертов.

Данная ситуация констатирует большую достоверность последующих расчетов, сделанных на основании экспертных оценок.

Далее рассчитывается вес каждого показателя по формуле:

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j},$$

где R_j – сумма баллов j -го показателя;

$\sum_{j=1}^n R_j$ – итоговая сумма баллов всех показателей.

Для первого показателя вес составит: $42 : 174 = 0,2414$, или 24,14 %.

Аналогичным образом вычисляются веса для последующих показателей. Результаты расчетов занесены в таблицу 1.

Второй этап. Расчет количественной оценки показателей эффективности X_j .

Объективную оценку эффективности мероприятий по реформированию мотивационной политики может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в процентах, то есть несравнимые единицы измерения нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала (таблица 2).

Таблица 2 – Комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей

Шкала, q		1 плохо – минимальная оценка	2 неудовлетворительно	3 удовлетворительно	4 хорошо	5 отлично
Показатель		процент «ключевых специалистов», удержанных на работе				
значения показателя	Возможное	менее 5	5–10	10–15	20–30	более 30
	Фактическое				24,14	
Показатель		процент снижения издержек на затраты по социальному обеспечению работников				
значения показателя	Возможное	менее 5	5–10	10–15	20–30	более 30
	Фактическое					39,66
Показатель		процент сотрудников повысивших производительность труда				
значения показателя	Возможное	менее 5	5–10	10–15	20–30	более 30
	Фактическое					31,60
Показатель		процент уволившихся				
значения показателя	Возможное	менее 5	5–10	10–15	20–30	более 30
	Фактическое					4,60

Третий этап. Расчет эффективности Эф_j .

На основе полученной количественной оценки показателей эффективности мероприятий по реформированию мотивационной политики и их весовых значений, рассчитаем эффективность каждого показателя и затем общую эффективность по первоначально описанной формуле (таблица 3).

Таблица 3 – Расчет эффективности мероприятий по реформированию мотивационной политики

Показатель, n	Вес, K_j	Количественная оценка показателя, X_j	Эф_j
1. Процент «ключевых специалистов», удержанных на работе	24,14	4	19,31
2. Процент снижения издержек на затраты по социальному обеспечению работников	39,66	5	39,66
3. Процент сотрудников повысивших производительность труда	31,60	5	31,60
4. Процент уволившихся	4,60	5	4,60
Интегральный показатель эффективности (Эф)			95,17

Итоговая эффективность мероприятий 95,17 %.

Таким образом, результаты комплексной оценки и расчет интегрального показателя эффективности реформирования мотивационной политики достаточно высоки и стремятся к 100 %, что свидетельствует о целесообразности внедряемых мероприятий при отсутствии дополнительных средств на социальное обеспечение коллектива.

Литература

1. *Большов, А.В.* Методология менеджмента / А.В. Большов, Е.Н. Кулик, Г.Р. Мухаметшина. – Казань : Новое знание, 2004. – С. 49.
2. *Березина, Е.А.* Анализ факторов мотивации труда / Е.А. Березина // Экономика и социум. – Саратов. – 2014. – № 4–1 (13). – С. 704–710.
3. *Скопина, И.В.* Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В. Скопина, Н.В. Головизнина // Управление экономическими системами. – Киров : Международный центр научно-исследовательских проектов, 2008. – № 2. – С. 41.