

УДК 331.108

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

М. В. Луданик, доцент

*Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова,
г. Москва, Российская Федерация*

Разработка и создание эффективно действующего социального пакета является важным аспектом кадровой стратегии развития предприятия. Сохранив ключевой персонал, компании могут заложить прочную основу для создания кадрового преимущества на будущее.

Существует институциональное закрепление основных позиций по формированию социального пакета на предприятиях.

Трудовой кодекс четко регламентирует, какие социальные блага работодатель обязан предоставлять своим сотрудникам. Например, в соответствии с ТК РФ организация должна осуществлять: обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами (ст. 22); предоставлять работникам ежегодный оплачиваемый отпуск (ст. 114-120). Кроме того, отчисления в Пенсионный фонд являются обязательными для руководителей всех российских организаций независимо от форм собственности². Обязательное государственное социальное страхование распространяется и при регулировании трудовых отношений, основанных на трудовом договоре, Трудовым кодексом Республики Беларусь (ст.4). Названный основной закон о труде (с изменениями на октябрь 2009 г.), вступивший в силу с 1 января 2000 г., фиксирует также право на трудовые и социальные отпуска, которые обязан предоставлять работодатель на предприятиях своим работникам. К социальным отпускам (согласно ст.150) относят отпуск по беременности и родам; по уходу за детьми; в связи с обучением; в связи с катастрофой на Чернобыльской АЭС; по уважительным причинам личного и семейного характера.

Мы будем рассматривать в рамках социального пакета блага, предоставляемые сотрудникам сверх того, что установлено законами. Поскольку социальный пакет на предприятии представляет собой целую систему социальных благ и услуг, которая направлена на удовлетворение потребностей работников и работодателя, стимулирование и удержание персонала, и создана исходя из имеющихся экономических возможностей предприятия с соблюдением существующих правовых основ в данной области.

Большинство исследователей выделяют две основные функции социального пакета: компенсирующую и стимулирующую. Компенсирующая функция подразумевает то, что социальный пакет частично заменяет работнику его заработную плату, в то время как стимулирующая подразумевает, что социальный пакет должен содержать элементы, способствующие освоению работниками новых компетенций.

Анализ социальных пакетов в российских компаниях показывает³, что наличие социальных благ и самого социального пакета, расширенного за рамки Трудового кодекса РФ, яв-

² Федеральный закон от 24.07.2009 № 212-ФЗ "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования" (в ред. Федеральных законов от 18.09.2011 №234-ФЗ).

³ Примечание: Исследование влияния составляющих компенсационного пакета на мотивацию персонала, проведенное Центром маркетинговых и социологических исследований Кадрового Дома "СуперДжоб" в 2005 году, в ходе которого было опрошено 1500 сотрудников различных компаний работающих на российском рынке труда; Исследование Центра аналитических исследований кадрового холдинга АНКОР - «Отчет по результатам Общепромышленного исследования заработных плат, компенсаций и льгот за 1-е полугодие 2008 года», в котором приняли участие 117 российских и иностранных компаний различных секторов бизнеса и ряд др. исследований.

ляется важным для обеих сторон рынка труда: как для компаний, предприятий и фирм, так и для сотрудников. Сотрудникам социальный пакет приносит ощущение социальной защищенности и стабильности, а компаниям – повышение уровня лояльности в частности и эффективности кадровой политики в целом. В связи с этим, сегодня многие российские компании при составлении социального пакета «выходят за рамки» обычного набора благ и услуг, это говорит нам о том, что руководство компаний и предприятий понимает значимость социального пакета как инструмента действенной кадровой политики. При составлении социального пакета учитываются все параметры и характеристики предприятия. И закономерно, что в большинстве своем полный список возможных благ социального пакета предоставляют своим сотрудникам крупные компании и организации. Но и большинство небольших компаний также часто включают в систему социального пакета составляющие, такие как оплата полиса ДМС, организация питания на рабочем месте и др.

Предприятия учитывают различные критерии распределения социальных благ при составлении социального пакета, в зависимости от существующих финансово-экономических и управленческих возможностей. К их числу можно отнести:

- по правовым основам: на основе законов, тарифных соглашений, коллективных договоров;
- по наличию социально слабо защищенных групп среди персонала: инвалиды, участники ВОВ, пенсионеры, временно нетрудоспособные работники, матери, многодетные работники, молодые работники;
- по социальной направленности: жилищные, медицинские, спортивные, культурные, образовательные услуги и др.;
- по форме предоставления: денежные и натуральные выплаты;
- по механизму формирования выплат: социальное обеспечение и социальное страхование;
- по типам потребностей: обеспечивающие гарантии трудоспособности работника и стимулирующие творческий рост и развитие работников;
- по функциям: предназначенные для текущих нужд и носящие перспективный характер и др.

Разработка эффективного, гибкого социального пакета, который будет действовать и применяться в зависимости от изменений внешних и внутренних экономических условий, для предприятия является непростой задачей. И на сегодняшний день четких разработок по тому, как создать социальный пакет, с помощью которого компания сможет удержать необходимый персонал, к примеру, в условиях тяжелой нестабильной экономической ситуации, не существует. Все зависит от степени влияния кризиса на финансовое состояние компании. Поскольку нестабильность в экономике сопровождается снижением доходов большинства населения, то в этих условиях социальный пакет может нести компенсирующую функцию и быть существенным дополнением к заработной плате. Вопрос в том, насколько целесообразно обращаться к компенсирующей функции социального пакета в условиях кризиса, и осознают ли это работодатели в реальности.

Важно отметить, что в условиях нестабильной экономики предприятия, вкладывающие свои усилия в развитие сотрудников, оказываются более подготовленными к непредвиденным ситуациям и с меньшей вероятностью придут к необходимости массовых увольнений. Со стороны работника, возможность развития также может являться ключевым фактором при принятии решения о смене работы, так как даже в кризисные периоды работник думает не только о сиюминутной выгоде, но и о карьерном росте и своем дальнейшем развитии. В этих случаях наличие социального пакета на предприятии может иметь положительный эффект, направленный на сохранение стабильности и соблюдение интересов двух сторон трудовых отношений, чем его отсутствие, даже не смотря на существующие издержки по его применению и содержанию.

Конечно, важную роль играет внешняя среда и положение в экономике. В зависимости от этого предприятия выбирают различные стратегии применения социального пакета. В период кризиса возможна отмена всех составляющих социального пакета; сокращение объемов предоставляемых услуг; а также сохранение имевшихся элементов социального пакета.

Первый из названных способов применения социального пакета во многом связан с встроенностью его в систему управления персоналом и стратегию предприятия. Если предприятие принимало внедрение социального пакета, как «дань моде», навязанную извне в период стабильной ситуации. То в изменившихся экономических условиях не в лучшую сторону такого рода социальные блага не будут работать. Т.к. работодатель социальный пакет воспринимает только как издержки на персонал.

Второе направление применения социального пакета возможно тогда, когда строго продуманная кадровая политика позволяет изменять состав социального пакета в зависимости от меняющихся потребностей организации и условий ее существования. При этом предприятия, сокращая социальный пакет, могут сократить наиболее затратные для них услуги из социального пакета и заменить их на другие услуги, выгодные работникам.

И последний способ применения социального пакета, характеризует следствие того, что он исходно был небольшим и все функции социального пакета просчитывались для любых изменений, как внутренних, так и внешних для компании. В таких организациях социальный пакет невелик и отражает потребности работников.

Алгоритм проведения социальной политики и составление социального пакета для сотрудника является сугубо индивидуальным процессом для различных компаний и зависит от множества факторов, касающихся как особенностей функционирования самого предприятия, так и особенностей его кадрового состава. Для использования социального пакета в качестве инструмента антикризисной кадровой политики, направленной на привлечение, удержание и повышение общего уровня лояльности персонала, работодатели должны уметь учитывать всю совокупность факторов при определении состава социального пакета и условий предоставления тех или иных благ. Необходимо также проводить исследования, направленные на выяснения мнения сотрудников относительно применения социального пакета на предприятии: анкетирование, выборочные интервью и т.д. Социальная политика должна базироваться на теоретических основах науки об управлении персоналом, и при этом она должна учитывать настоящие рыночные условия. Она должна быть направлена на эффективное развитие предприятия и выход из нестабильной ситуации, но в ней должны учитываться интересы работников, как одного из важнейших ресурсов предприятия, так как только от их действий зависит, то, как и в какие сроки, предприятие сможет преодолеть сложившуюся нестабильность.

Подводя итог вышесказанному можно отметить, что для проведения эффективной политики управления кадрами компаниям необходимо использовать социальный пакет, варьируя его составляющие в зависимости от общей стратегии предприятия, финансовых возможностей и других важных внутренних факторов. Но социальный пакет, как составляющая общей кадровой политики, не может не зависеть от внешних факторов, которые задаются рынком и общей экономической ситуацией в стране.