

УДК 631.158(476.6)

**СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ  
АГРАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА ПУТЕМ РАЗРАБОТКИ  
ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПАКЕТА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

**С.В. Грудько**

УО «Гродненский государственный аграрный университет»,  
г. Гродно, Республика Беларусь

(Поступила в редакцию 01.07.2014 г.)

***Аннотация.** В статье рассматривается стимулирование работников путем предоставления им социального пакета. Дается авторское определение социального пакета, выделяются его составные части: пакет обязательных услуг и пакет дополнительных услуг. Определена структура пакета дополнительных услуг. Выделена его постоянная и переменная части. В ходе исследования социальных пакетов отдельных стран и сельскохозяйственных организаций Гродненской области определен набор элементов постоянной части пакета дополнительных услуг: медобслуживание, развитие персонала и жилья.*

***Summary.** The article deals with incentives for employees by providing them with social benefits. The author's definition of a social package details its component parts: a package of mandatory services and package of additional services. The structure of the package of additional services is determined. Its fixed and variable components are marked out. During the study of the social packages of different countries and the agricultural organizations of the Grodno region a set of elements of a permanent part of additional services package is defined: medical care, staff development and housing.*

**Введение.** В настоящее время в Республике Беларусь особое внимание уделяется стимулированию работников на высокопроизводительный труд. Особого внимание заслуживает проблема стимулирования работников аграрного сектора, что предопределено сокращением численности последних и низким (по сравнению с основными отраслями народного хозяйства) уровнем их оплаты труда. Довольно часто социальные гарантии оказываются лучшим стимулом для работников, чем денежные поощрения. Грамотно составленный социальный пакет позволяет улучшить отношение к работодателю и повысить эффективность использования трудового потенциала.

**Цель работы** – исследовать эффективные направления стимулирования работников аграрного производства для определения составляющих пакета дополнительных услуг.

**Материал и методика исследований.** Исследования проводились в рамках темы диссертационной работы автора. Были использованы такие методы научного познания, как метод научной абстракции, анализа и син-

теза, формализации, наблюдение. Источниками информации выступили данные статистической отчетности Республики Беларусь в целом и Гродненской области, в частности, за 2012-2013 гг.

**Результаты исследований и их обсуждение.** В отечественном законодательстве отсутствует определение категории «социальный пакет», при этом определены и законодательно закреплены отдельные его компоненты (гарантия на трудовой и социальный отпуск, оплата временной нетрудоспособности, пенсионное страхование и др.). Исследования литературных источников позволяют определить социальный пакет как «набор благ, не предусмотренных трудовым законодательством» [6, с. 13]. С точки зрения бухгалтерского учета – это нематериальные блага, имеющие определенное стоимостное выражение [2-5].

На наш взгляд, социальный пакет представляет собой совокупность материальных и нематериальных выплат, предоставляемых работодателем своим сотрудникам на добровольной основе с целью привлечения в организацию перспективных работников, демонстрации заботы о них и повышения использования трудового потенциала рабочих кадров.

Анализ литературных источников позволяет выделить четыре этапа трансформации социального пакета как формы вознаграждения сотрудников.

Этап «ведомственных» учреждений. Такая практика была распространена до начала 1990-х гг. на большинстве предприятий и предполагала обеспечение всех сотрудников медицинским обслуживанием, санаторно-курортным лечением, детскими садами и услугами специализированных учреждений, финансировавшихся за счет предприятия.

Этап приватизации предприятий. Переход предприятий в частную собственность в 1990-х гг. сопровождался резким снижением затрат организаций на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудникам.

Этап «базового соцпакета». В середине 1990-х гг. появилась заинтересованность частных предпринимателей в привлечении и удержании сотрудников как основного ресурса, за который начала разворачиваться конкурентная борьба. Начали вводиться такие элементы социального пакета, как компенсация затрат на питание и программы медицинского страхования [2].

Этап увеличения доли и дифференциации социального пакета в условиях конкуренции за персонал – современный этап, начавшийся с 2000-х гг. и характеризующийся повышением уровня затрат предприятий на обеспечение социальных льгот и гарантий для персонала, включением социального пакета в общую систему вознаграждения.

В настоящее время социальный пакет может быть представлен двумя составляющими:

1. Пакет обязательных услуг – определенные законодательством льготы и гарантии (оплата больничных листов, отпуск и т.п.), распространяющиеся на весь персонал и обязательные для всех организаций.

2. Пакет дополнительных услуг – дополнительные льготы и гарантии, ответственность за обеспечение которых принимает на себя работодатель в рамках своей организации.

При ознакомлении с социальным пакетом организации следует быть внимательным, т. к. зачастую недобросовестные работодатели включают в его перечень гарантированные законодательством льготы и компенсации, вводя тем самым потенциального работника в заблуждение. Поэтому следует помнить, что работодатель обязан предоставлять работникам ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачивать больничные листы, производить отчисления в Фонд социальной защиты на пенсионное страхование, осуществлять обязательное страхование работников и ряд др. законодательно определенных выплат и льгот.

Составляющие пакета дополнительных услуг в разных организациях, как правило, различны, что и определяет привлекательность ее для работника.

Исследования зарубежного опыта частей социального пакета позволили определить основные элементы его дополнительной части (таблица 1).

Таблица 1 – Состав социального пакета в отдельных странах

Название элемента социального пакета	США	Япония	Велико-британия	Германия	Швеция	Финляндия	Франция	Россия
Гибкий график работы				+		+	+	
«Банк нерабочих дней»				+		+		
Медицинская страховка	+	+	+	+	+	+	+	+
Подарки								+
Скидки на приобретение продукции						+		+
Ссуды			+		+	+		+
Общешфирменные мероприятия	+							
Обучение работника (в т. ч. повышение квалификации)	+	+						+
Оплата обучения членов семей работника		+						+
Отдельный кабинет								+
Служебный автомобиль			+	+				+
Бесплатное питание								+
Оплата путевок, билетов				+				+
Оплата стоимости проезда к месту работы					+			+
Полное или частичное финансирование покупки жилья		+	+	+	+			+
Помощь к знаменательным событиям		+						+

*Примечание: Собственная разработка автора по результатам обзора литературных источников*

Так, во всех исследуемых странах широкое распространение получил такой элемент, как «Медицинская страховка». В рамках данной составляющей предоставляются разнообразные услуги: поликлиническое обслуживание, стоматологическая помощь, медицинская помощь на дому или по месту работы, диспансерное наблюдение и обследование, реабилитационное и медикаментозное лечение, стационарная помощь, лечение тяжелых болезней и др.

В Японии, Великобритании, Германии, Швеции и России работникам компенсируется полностью или частично стоимость жилья, кроме того, в России и Японии данной программой предусматривается и предоставление служебного жилья.

Особой популярностью пользуется такой элемент, как «Ссуды» (Великобритания, Швеция, Финляндия и Россия).

Следует отметить, что японская модель стимулирования строится на модели пожизненного найма, которая предусматривает возможность продвижения вертикально и горизонтально по карьерной лестнице и повышения, в связи с этим, размера заработка. Кроме того, особое внимание уделяется также и обучению детей, что выражается через финансирование обучения в колледжах, высших учебных заведениях.

В сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь (на примере Гродненской области) основными элементами пакета дополнительных услуг выступают: материальная помощь к знаменательным событиям и натуральная оплата труда (предполагает скидки на приобретение продукции) (рисунок 1).

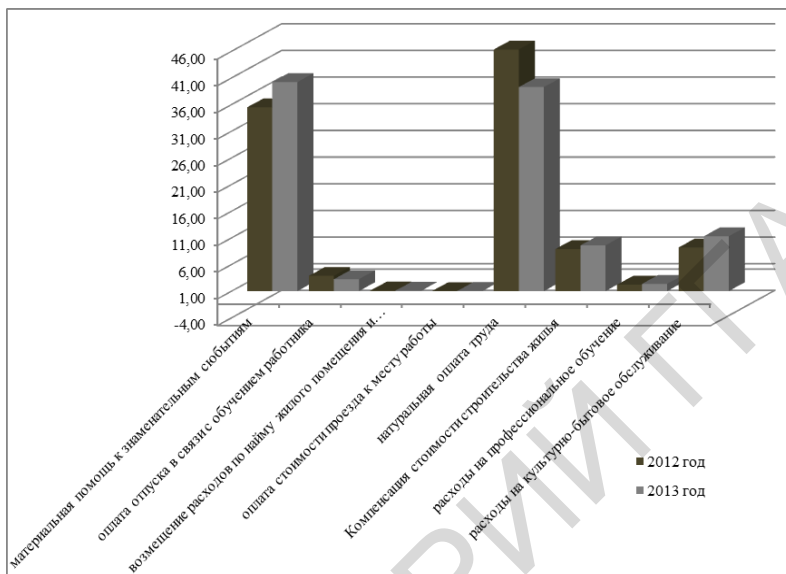


Рисунок 1 – Состав пакета дополнительных услуг в сельскохозяйственных организациях Гродненской области, %

*Примечание: Собственная разработка автора на основании источника [1]*

Расходы на культурно-бытовое обслуживание предполагают полное или частичное погашение стоимости билетов и путевок в санаторий, бассейн, спортивный или тренажерный зал, содержание детей в детских дошкольных учреждениях. На их долю в общей структуре пакета приходилось в 2013 г. 10%, что выше показателя 2012 г на 2 п.п.

Следует отметить, что такой элемент как «полное или частичное погашение стоимости жилья» занимал в 2013г. 8,5% в структуре пакета дополнительных услуг сельскохозяйственных организаций Гродненской области и увеличился более чем на 1 п.п., что свидетельствует о его значимости как для работников, так и работодателей.

Беспорядочный набор элементов пакета приводит к необоснованным затратам со стороны нанимателя и отсутствию интереса к нему со стороны работника организации.

Несмотря на очевидный рост затрат на социальные льготы и гарантии сотрудникам, во многих организациях пакет дополнительных услуг остается «исторически сложившейся» статьёй расходов, наличие которой в какой-то степени позволяет конкурировать на рынке труда. В такой ситуации для руководителей актуальным становится механизм превращения пакета из дополнительной статьи расходов в ресурс,

используемый для управления мотивацией сотрудников, повышения приверженности организации, стимулирования труда.

Большинство сельскохозяйственных организаций ограничиваются формированием жесткого пакета дополнительных услуг, одинакового для всех сотрудников. Однако потребности сотрудников существенно отличаются, поэтому намного эффективнее позволить им самостоятельно формировать собственный пакет, исходя из предложенных опций. Система гибких социальных льгот (flexible benefits) предусматривает разработку такого пакета дополнительных услуг, который включает в себя ряд обязательных (фиксированных) и вариативных (факультативных) составляющих. Стоимость каждого пакета ограничивается определенной суммой с помощью предоставления выбора между опциями одной ценовой категории.

При формировании пакета дополнительных услуг следует соблюдать ряд условий:

во-первых, он не может и не должен быть одинаковым для всех работников как по своему набору, так и по стоимостному выражению;

во-вторых, все чаще пакет дополнительных услуг будет индивидуализироваться, подстраиваясь под изменяющуюся ситуацию на рынке труда и персональный состав работников;

в-третьих, пересмотр набора элементов пакета должен проводиться регулярно (как минимум раз в год).

Опираясь на полученные данные о составе пакета дополнительных услуг, целесообразно выделить в нем постоянную и переменную части.

При этом постоянная часть пакета предоставляется всем работникам организации независимо от занимаемой должности (рисунки 1 и 2).

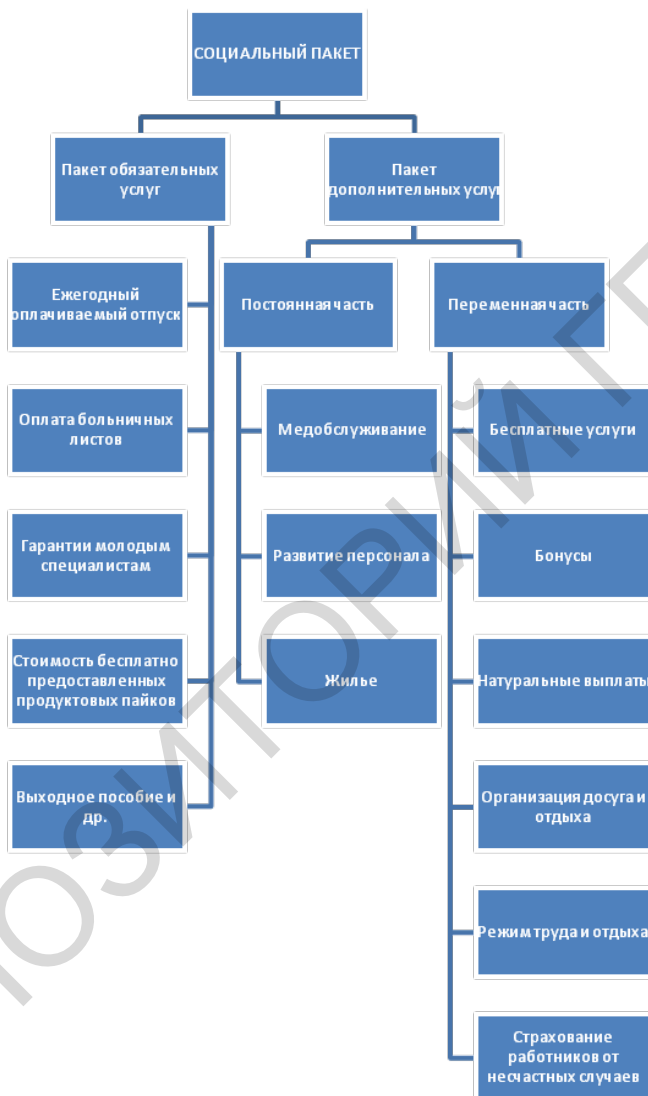


Рисунок 2 – Блок-схема состава социального пакета сельскохозяйственных организаций

*Примечание: Собственная разработка автора по результатам исследования*

Так, в качестве постоянной части для сельскохозяйственных организаций Гродненской области рекомендуется определить такие

элементы, как «Медобслуживание», «Развитие персонала», «Жилье», что предусмотрено Указом Президента Республики Беларусь № 136 «Об утверждении программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы», в соответствии с которым приоритетами социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 гг. являются: укрепление здоровья граждан и повышение качества образования.

Каждый из элементов пакета дополнительных услуг, представленный на схеме, в зависимости от финансовых возможностей организации и потребностей работников может детализироваться (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика элементов пакета дополнительных услуг

Название элемента пакета дополнительных услуг	Содержание элемента пакета дополнительных услуг
1	2
Бесплатные услуги	Включает бесплатное питание, доставку работников к месту работы или компенсацию расходов на проезд (оплата стоимости топлива или стоимости проездных документов), предоставление транспорта, полную или частичную компенсацию услуг по содержанию детей в детских дошкольных учреждениях, школах, оплату стоимости обучения детей в ВУЗах, предоставление кредитов на приобретение товаров.
Бонусы	Предполагает премирование работников по итогам работы за год, квартал или разово в качестве поощрения. В качестве бонусов могут выступать: премирование за полный календарный год; премирование за соблюдение трудовой дисциплины; премирование в связи с юбилейными датами, праздниками; материальная помощь при рождении ребенка, заключении брака, погребении, несчастном случае.
Жилье	Предполагает бесплатное предоставление жилья, находящегося в собственности организации; полную или частичную оплату расходов по найму жилья; полную или частичную оплату процентов за кредит на приобретение жилья.
Натуральные выплаты	Предоставление работникам возможности приобретения продукции, производимой в организации, на безвозмездной основе.
Организация досуга и отдыха	Полная или частичная оплата путевок в санаторий, курорт, организация торжеств, общеорганизационных мероприятий, предоставление или оплата абонементов в бассейн, спорткомплекс и др.
Режим труда и отдыха	Формирование банка нерабочих дней, который складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов, которыми работник может воспользоваться по своему усмотрению.
Медобслуживание	В состав данного элемента пакета дополнительных услуг может входить полное или частичное предоставление медицинских услуг.

Продолжение таблицы 2

1	2
---	---



Страхование работников от несчастных случаев	Предполагает страхование как работников, так и членов их семей от несчастных случаев и полную или частичную компенсацию расходов на восстановление здоровья, погребение.
Развитие персонала	Развитие персонала представляет собой системно-организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых функций, профессионально-квалификационного продвижения и собственного самосовершенствования.

*Примечание: Собственная разработка автора по результатам исследования*

Так, такой элемент как «Организация досуга и отдыха» может включать полную или частичную оплату путевок в санаторий, курорт, организация торжеств, общеорганизационных мероприятий, предоставление или оплата абонементов в бассейн, спорткомплекс и др. В элемент «Бесплатные услуги» могут быть включены бесплатное питание, доставка работников к месту работы или компенсация расходов на проезд (оплата стоимости топлива или стоимости проездных документов), предоставление транспорта, полную или частичную компенсацию услуг по содержанию детей в детских дошкольных учреждениях и др.

Об эффективности пакета дополнительных услуг говорит повышение явочного фонда рабочего времени путем сокращения времени болезни, рост корпоративной культуры и повышение эффективности использования трудового потенциала каждого работника организации.

Безусловно, имея большую заработную плату, работник самостоятельно может удовлетворить все свои потребности (особенно при сегодняшнем развитии сервиса и услуг). Тем не менее для организации реализации всех этих потребностей требуется немало времени, которое фактически работодатель и покупает у работника, предоставляя ему весь тот набор «благ», которые работник сам себе и приобрел бы, купив их, но и потратил бы на это время. Поэтому эффективность пакета дополнительных услуг – это и время, которое работник тратит на работу, выполняемую для работодателя.

Таким образом, не выходя за рамки отведенного бюджета, можно существенно повысить уровень мотивации работников. И не только за счет удовлетворения конкретных потребностей, а и за счет проявления уважения организации к желанию каждого, подчеркивая его личность и индивидуальность.

**Заключение.** В результате исследования значения, порядка формирования и состава социального пакета установлено:

1. Социальный пакет – совокупность материальных и нематериальных выплат, предоставляемых работодателем своим сотрудникам на добровольной основе с целью привлечения в организацию перспективных

работников, демонстрации заботы о них и повышения использования трудового потенциала рабочих кадров;

2. Основными структурными частями указанного пакета выступают пакет обязательных услуг (набор льгот и гарантий, которые определены законодательно) и пакет дополнительных услуг (формируется организацией, исходя из ее финансовых возможностей, и учитывает индивидуальные запросы работников);

3. При разработке пакета дополнительных услуг рекомендуется выделять две части: постоянную (включает элементы «Медобслуживание», «Развитие персонала» и «Жилье»), которая одинакова для всех работников организации, и переменную, которая предусматривает дополнительную детализацию, необязательность и индивидуальность применения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. БУХСТАТ: комплекс автоматизации отчетности / Информационно-вычислительный унитарный республиканский центр Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Минск, 2013.
2. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – 8-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2009. – 462 с.
3. Жулина, Е. Европейские системы оплаты труда / Е. Жулина [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: [http://royallib.ru/book/gulina\\_elena/evropeyskie\\_sistemi\\_oplati\\_truda.html](http://royallib.ru/book/gulina_elena/evropeyskie_sistemi_oplati_truda.html). – Дата доступа: 30.06.2014.
4. Ильин, А. Мотивационная направленность материального стимулирования работников сельского хозяйства / А. Ильин, М. Иванов // АПК: экономика, управление. – 2009. – № 2. – 76-80 с.
5. Пивоваров, Международный менеджмент. Учебник для вузов. / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – 4-е изд. – СПб.: Санкт-Петербург, 2009.
6. Сардорян, А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардорян, Комарова Т., Хожемпо В. // Управление персоналом. – 2008. – №2. – 13-18 с.
7. Трудовой Кодекс Республики Беларусь // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. Центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 1999.
8. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы: Указ Президента Республики Беларусь, 11 апреля 2011 г., №136 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010.