

Кравец М.В.

Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации

Кравец Мария Вадимовна — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: maria.v.kravets@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [5068-5588](#)

Аннотация

Статья посвящена процедурам формирования социального пакета сотрудников организации, а также обоснованию применения модели свободного выбора элементов социального пакета самими сотрудниками. Особое внимание обращается на различные варианты наборов льгот и услуг как основание для формирования гибкого социального пакета. Проведено сравнение таких подходов к организации социального пакета, как «Кафетерий», «Буфет», «Комплексный обед». Отдельно автором рассмотрены схемы распределения баллов, необходимых для комбинирования индивидуального социального пакета.

Ключевые слова

Социальный пакет, льготы, гибкая система льгот, «Кафетерий».

Экономика XXI века не стоит на месте. Постоянно испытывая на себе изменения окружающего мира, она, чтобы быть эффективной и удовлетворять потребности людей, должна непрерывно меняться и адаптироваться, быть инновационной и прогрессивной. К настоящему времени уже произошли значительные изменения в сфере управления экономикой организации: сократилась дистанция между членами совета директоров и обычными служащими, жесткая иерархия сменилась проектными командами, слово «гибкий» стало синонимом слова «современный».

Оплата труда — это одна из главных точек соприкосновения интересов работника и работодателя. Она отражает оценку личного вклада каждого работника, нацеленность на долгосрочное сотрудничество, является показателем заботы о персонале и отражает политику организации в отношении человеческого капитала в целом¹. Компания, позиционирующая себя на рынке как адаптивная и использующая современные технологии управления, обязана применять новейшие управленческие решения и в организации всей работы с персоналом, и в оплате труда.

Целью статьи является определение преимуществ адаптивной политики в такой части оплаты труда, как льготы и социальный пакет, а также сравнение основных подходов к формированию гибкого социального пакета.

¹ Лупинос Е.А. Моделирование системы оплаты труда // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2011. № 1. С. 122–126. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-sistemy-oplaty-truda> (29.10.2014).

Одной из зон для развития адаптивности компании является социальный пакет, построенный по принципу свободного выбора. Под социальным пакетом подразумевают набор немонитарных льгот, привилегий и дополнительных благ, которые предоставляются работодателем работнику, сверх обязательных по законодательству. Первой ступенью перехода организации в зону адаптации к окружающей действительности и поиска соответствия потребностям сотрудников является само наличие социального пакета². Однако эту ступень подавляющее большинство компаний прошли еще в XX веке, в Советском Союзе не было понятия социальный пакет, но он существовал в виде социального обеспечения³ на предприятии. В век экономики знаний и информационных технологий наличие социального пакета в организации превратилась в обязательную составляющую совокупного поощрения сотрудников⁴.

Изначально социальный пакет предоставлялся сотрудникам на базальтернативной основе. Тем не менее с развитием экономики расширяются и потребности сотрудников, которые становятся настолько разнообразными, что перед организацией встает выбор: предоставлять единый набор льгот, который потенциально не может удовлетворить все потребности, или расширить набор льгот и затем предоставить его всем сотрудникам, что очень затратно для организации⁵. Однако был разработан подход, позволивший разрешить эту дилемму. Суть этого подхода состоит в том, что сотрудник получает возможность выбрать элементы социального пакета из предлагаемого организацией «меню». Социальный пакет в гибком формате пришел на смену директивным стандартным подходам в управлении материальным вознаграждением, как и адаптивная методика свободного выбора из заранее подготовленного перечня, позволяющая учитывать потребности каждого сотрудника.

² Киселева Е.А. Методологические основы формирования компенсационного пакета в организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 1. С. 80–83. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-kompensatsionnogo-paketa-v-organizatsii> (29.10.2014).

³ Поварич И.П., Бабин С.А., Бабин С.И. Сущность и взаимосвязь базовых категорий, используемых в современной практике материально-денежного стимулирования // Вестник Кемеровского государственного университета. 2010. № 4. С. 182–188. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vzaimosvyaz-bazovyh-kategoriy-ispolzuemyh-v-sovremennoy-praktike-materialno-denezhnogo-stimulirovaniya> (29.10.2014).

⁴ Погосян М.С. Социальные программы в социальной политике организации // Социально-политические науки. 2012. № 1. С. 168–171. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-programmy-v-sotsialnoy-politike-organizatsiy> (29.10.2014).

⁵ Абакумова Н.Н. Социальная политика и социальный пакет организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 3. С. 98–102. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-politika-i-sotsialnyy-paket-organizatsiy> (29.10.2014).

Стоит согласиться с мнением И.П. Макашевой, которая считает: «Современные системы оплаты труда отличаются высокой степенью ориентации на работника, а именно гибкостью»⁶.

С введением гибкой системы работнику предоставляется право выбора той системы льгот и услуг, которая для него более актуальна и полезна и которая оговорена работодателем. Интерес к таким системам возник ввиду того, что предоставляемые дополнительные льготы пользуются у сотрудников разной популярностью и необходимы им в разной степени, и, следовательно, с точки зрения работодателя, социальный пакет, навязанный сотруднику, может не оправдать затраченные на него средства.

Основная функция социального пакета — удержание сотрудников и привлечение нужного персонала (при условии равного денежного вознаграждения на рынке труда)⁷. Однако, как отметил Т.Е. Одаренко, контроль над затратами и предоставление возможности выбора для сотрудников — это первостепенные задачи гибких систем льгот⁸. Например, портал для поиска работы *SuperJob* периодически проводит исследования среди пользователей на тему самых востребованных социальных льгот. В 2013 году на втором месте по востребованности оказался оплачиваемый полис добровольного медицинского страхования: его выбрали 34% респондентов, среди опрошенных в возрасте от 35 до 44 лет — 38% респондентов, а вот среди сотрудников в возрасте до 24 лет — всего 22%⁹. Однако при использовании модели безальтернативного социального пакета, компания оплатила бы данную льготу для 100% сотрудников. В то же время, как показывает вышеупомянутое исследование, значительное число сотрудников не оценили бы эти вложения и не воспользовались навязанной льготой.

Таким образом, инвестиции в льготы, предоставляемые в гибкой форме, лучше окупаются, чем инвестиции в безальтернативные льготы. Дороти и Ланс Бергер предложили такой термин, как «льгота с высокой действенностью» — это такая льгота,

⁶ Макашева И.П. Анализ мирового опыта развития систем оплаты труда // Проблемы учета финансов. 2013. № 3(11). С. 26–29. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-opyta-razvitiya-sistem-oplaty-truda> (29.10.2014).

⁷ Сатонина Н.Н. Проблема формирования социальной политики организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2008. № 1. С. 114–118. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-formirovaniya-sotsialnoy-politiki-organizatsii> (29.10.2014).

⁸ Одаренко Т.Е. Особенности внедрения гибкой системы дополнительных социальных льгот на строительных предприятиях // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Київ: Техніка, 2008. № 83. С. 333–337.

⁹ Обучение, ДМС и беспроцентный кредит — лучшие «корпоративные плюшки» // Исследовательский центр портала Superjob.ru [Официальный сайт]. URL: http://www.superjob.ru/community/life/71663/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign= (25.10.2014).

«которая важна для сотрудников и создает у них ощущение, что она стоит гораздо больше реальных затрат на ее предоставление»¹⁰. Льготой с высокой действенностью может оказаться даже самая незначительная по финансовым вложениям услуга. Но она будет оказывать большее мотивационное влияние, чем все остальные дорогостоящие услуги, только потому, что является востребованной и удовлетворяет насущные потребности сотрудника.

Гибкие программы социальных льгот имеют ряд значимых преимуществ:

- работники выбирают пакеты, в большей степени удовлетворяющие их требованиям;
- применение гибких льгот помогает фирмам быстро реагировать на изменяющиеся потребности работников;
- повышенная степень участия работников и членов их семей способствует более высокому признанию значимости льгот;
- использование гибких планов снижает стоимость введения новых льгот — она просто добавляется как элемент в список льгот, доступных для выбора, в то время как нормы стоимости пакета не увеличиваются;
- сдерживание роста затрат: организация устанавливает максимальную сумму стоимости социального пакета; работник выбирает льготу исходя из этой суммы¹¹.

Помимо уже указанных преимуществ, гибкие системы льгот повышают привлекательность компании как работодателя. По данным исследования, проведенного в 2006 году компанией *Ernst & Young*, подобная программа использовалась только у 3% российских компаний¹². Начиная с 2010 года многие организации, восстановившись от последствий финансового кризиса, стали вновь увеличивать финансирование дополнительных льгот и переходить на более гибкие системы льгот, а именно позволять сотрудникам самим выбирать необходимые услуги. Например, в 2011 году гибкая система льгот была внедрена в ОАО «РЖД» в виде компенсируемого социального пакета (КСП)¹³. И, как уже упоминалось выше, если

¹⁰ Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 61–63.

¹¹ Милкович Т.Дж., Ньюман М.Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2005. С. 464–528.

¹² Сардарян А., Комарова Т., Хожемто В. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? // Управление персоналом. 2008. № 8. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557> (05.06.2015).

¹³ Коваль О. Олег Дудкин: «Кафетерий» войдет в привычку // Северная магистраль. 2011. № 13. С. 7.

сотрудник выбирает самостоятельно, то он выбирает для себя льготы с высокой действенностью.

По данным компании *Ernst & Young*, возможность выбора льгот повышает лояльность сотрудников организации и способствует удержанию до 35% сотрудников. Это значительно выше, чем процент удерживаемых сотрудников при использовании четко ограниченного набора льгот¹⁴.

Несмотря на перечисленные достоинства гибкой системы формирования социального пакета, следует отметить и ряд ее недостатков:

1. «Работник делает неудачный выбор и в результате не имеет льгот в предсказуемых чрезвычайных ситуациях»¹⁵. Гибкая система предполагает выбор со стороны сотрудника, однако для того, чтобы поддержать чувство безопасности, некоторые льготы можно зафиксировать для всех сотрудников, например, медицинскую страховку, а остальную часть льгот сотрудник выбирает сам.

2. «Возрастают административные накладные расходы и издержки»¹⁶. Разработка гибкой системы дополнительных льгот требует от компании дополнительных человеческих ресурсов и временных ресурсов, особенно на этапе подготовки и обсуждений. Однако административную работу можно уменьшить, используя современные информационно-технологические продукты на базе корпоративных информационных систем.

3. «Работники выбирают только те льготы, которыми они будут пользоваться, в результате спрос на льготу приведет к повышению ее стоимости»¹⁷. Изменение стоимости льгот зависит от компании-поставщика услуг и контрактных условий, на основании которых заключен договор. Так что компания-заказчик вправе отслеживать и заранее устанавливать цены на предоставляемые услуги, и, если стоимость ее не устраивает, то она может просто отказаться и объявить тендер для поиска нового поставщика.

Перечисленные нами преимущества и недостатки гибкой системы льгот сведены в Таблицу 1.

¹⁴ Бабынина Л.С., Тальшева Ю.Н. Компенсационный пакет: структура и мотивация в кризисных условиях // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и Управление. 2009. № 1. С. 53–57.

¹⁵ Милкович Т.Дж., Ньюман М.Дж. Указ. соч. С. 464–528.

¹⁶ Там же.

¹⁷ Там же.

Следует отметить, что российское законодательство может накладывать определенные ограничения в области дополнительных услуг, которые необходимо учитывать при построении гибкой системы.

Таблица 1. Преимущества и недостатки гибкой системы социального пакета

Преимущества	Недостатки
Контроль над ненужными затратами	Сложность разработки
Удовлетворение изменяющихся потребностей	Дополнительные человеческие, временные и финансовые ресурсы
Повышение привлекательности компании как работодателя	Возможное повышение стоимости льготы при повышении спроса
Увеличивается значение социального пакета для сотрудника	Работник может отказаться от действительно необходимых услуг, в которых в данный момент не нуждается
Упрощается система введения новых льгот	Возможны законодательные ограничения

Несмотря на то, что у гибкой системы льгот есть недостатки, существует возможность уменьшить или даже вовсе избежать их — через применение различных комбинаций и схем организации льгот.

Один из способов организации льгот предложили М.И. Магура и М.Б. Курбатова, который они назвали «комплексный обед»¹⁸. Суть его заключается в том, что на выбор сотрудникам предоставляются несколько заранее подготовленных пакетов услуг, разных по содержанию, но примерно одинаковых по стоимости. Различия в наборах зависят от категории сотрудников, для которых составлен такой набор. Это могут быть молодые сотрудники, семейные люди или работники пенсионного возраста. Сотрудник выбирает подходящий ему пакет, но его содержание изменить не может. Варианты «комплексных обедов» могут выглядеть, как показано в Таблице 2.

Таблица 2. Варианты наборов услуг по программе «комплексный обед»

Меню 1	Меню 2	Меню 3
Медицинская страховка Пенсионная программа Оплата питания	Медицинская страховка Оплата проезда Оплата жилья	Медицинская страховка Дополнительные дни отпуска Оплата детского сада
Сотрудники: пенсионного возраста	Молодые специалисты	Семьи с детьми.

Достоинством программы «комплексный обед» является простота организации. Компания один раз посчитала затраты всех услуг, распределила их по

¹⁸ Магура М., Курбатова М. Льготы и социальный пакет // Управление персоналом. 2007. № 13–14. С. 311. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1220> (05.06.2015).

наборам, а дальше только собирает заявки от сотрудников. Трудность заключается в том, чтобы сделать каждый пакет равным по стоимости и учесть при этом его целевую направленность на определенную аудиторию.

Следующая схема предоставления дополнительных услуг носит название «буфет». Его идея заключается в том, что сотрудник, выбрав определенный набор услуг, имеет право увеличить объем одной услуги за счет уменьшения объема другой. Таким образом, он сохраняет возможность использования двух услуг, но в тех пропорциях, которые больше всего удовлетворяют его потребности. «Буфет» является самой гибкой из всех схем, так как сотрудник выбирает не только вид услуги, но и ее объем. Однако такой подход достаточно сложен в управлении и требует больших временных и административных затрат. Для удобства компании, каждый вид услуг можно разделить на два комплекта: более расширенный и более экономичный (Таблица 3).

Таблица 3. Варианты наборов услуг по программе «буфет»

Услуги	Меню «Экономное»	Меню «Стандартное»	Меню «Расширенное»
Медицинская страховка	Базовый план	Базовый план + стоматология	План «Люкс».
Оплата мобильной связи	300 рублей в месяц	700 рублей в месяц	1 500 рублей в месяц
Оплата питания	100 рублей в день	200 рублей в день	400 рублей в день

Помимо содержания и стоимости социального пакета, особое значение имеет также процедура выбора льгот. Сотрудник не может набрать неограниченное количество льгот. Компания устанавливает для каждого работника определенные ограничения. Для компании они рассчитываются в денежных средствах, а для сотрудника в виде бонусных баллов или другого эквивалента деньгам.

Если наборы услуг из Таблицы 3 пересчитать в баллы, то она выглядела бы, следующим образом (Таблица 4).

Таблица 4. Варианты наборов услуг по программе «буфет» в баллах

Услуги	Меню «Экономное»		Меню «Стандартное»		Меню «Расширенное»	
	Набор	Баллы	Набор	Баллы	Набор	Баллы
Медицинская страховка	Базовый план	40	Базовый план + стоматология	50	План «Люкс»	60
Оплата мобильной связи	300 рублей в месяц	10	700 рублей в месяц	15	1 500 рублей в месяц	20
Оплата питания	100 рублей в день	5	200 рублей в день	10	400 рублей в день	15

Например, сотруднику нельзя превысить лимит в 70 баллов, он выбирает базовый план медицинского страхования, стандартный план оплаты мобильной связи и расширенное меню оплаты питания.

Лимит по введению дополнительных социальных льгот на предприятии напрямую зависит от его финансовых возможностей, а вот дальнейшее распределение фонда социальных льгот и услуг между сотрудниками (одинаковое или пропорциональное специализированным показателям) зависит от того, какая схема принята в компании:

1. В *фиксированной системе* лимит на дополнительные услуги может быть одинаковым для всех. Тогда он рассчитывается по формуле: фонд социальных льгот и услуг на всех сотрудников, имеющих право на эти услуги = стоимость услуг на каждого сотрудника или 100 баллов. Все услуги переводятся в баллы пропорционально их стоимости.

2. При *дифференцированном подходе* баллы распределяются согласно должностям, заслугам или стажу в зависимости от политики компании (Таблица 5).

3. При *ранжированном подходе* основные льготы по умолчанию уже подсчитаны, а дополнительные распределяются согласно политике компании и зависят от качественной оценки категорий сотрудников, которые имеют право на льготы.

4. Еще один способ установления лимита на льготы предложил В.И. Бовыкин. Он разработал «*принцип учета отклонений от нормы*», согласно которому «положительные отклонения» от нормы будут способствовать увеличению баллов, (например, досрочное выполнение заданий, сверхурочные работы), а к уменьшению баллов будут приводить нарушения дисциплины, невыполнение установленных задач в срок¹⁹. Таким образом, достигается однозначное соответствие поступков работника и их последствий возможностям руководителя оперативно реагировать на любые отклонения от условий контракта.

Таблица 5. Пример распределения баллов при дифференцированном методе

Должность	Стоимость льгот, баллы	Стоимость льгот, руб.	Стоимость 1 балла, руб.
Директор	100	100 000	1 000
Руководители групп	100	70 000	700
Специалисты	100	50 000	500

¹⁹ Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997. С. 272.

Последняя, но не по значению, схема предоставления социальных льгот носит название «Кафетерий».

Метод «Кафетерий» является одним из способов организации гибкой системы формирования социального пакета. Если сравнить его с методами, описанными выше, то можно назвать «Кафетерий» базовой схемой, а все остальные способы его производными. Внедрение «Кафетерия» воспринимается как качественно новый уровень заботы о персонале и удовлетворения его потребностей. Название «Кафетерий» является международным, оно закрепилось после принятия в 1978 году в Налоговый кодекс США 125-й секции, которая называлась *CafeteriaPlan*²⁰. Идея заключалась в том, что сотрудник мог выбирать, каким образом получить дополнительную заработную плату: в виде продуктов социального пакета или деньгами. Мера была введена, чтобы сократить налоговое бремя, так как денежные выплаты облагались налогами, а то, что получено в виде льготы — нет. «Кафетерий» предоставляет возможность учитывать разнообразные характеристики персонала: пол, возраст, семейное положение, наличие детей, состояние здоровья, место проживания, статус и т. д. В эпоху глобализации рабочие-мигранты и высококвалифицированные профессионалы постоянно перемещаются в поиске работы, поэтому необходимо довольно быстро реагировать на их потребности на новом рабочем месте²¹. Различия ожиданий от социального пакета может быть также разделено на основании «теории поколений»²². Главная ценность поколения X — свобода выбора²³.

«Кафетерий» как способ организации социального пакета осуществляется «методом избирательности»²⁴. Составляющие пакета формируются таким образом, что работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы,

²⁰ Butler P.A. Employer Cafeteria Plans: States' Legal and Policy Issues // California HealthCare Foundation. October 2008. URL: <http://www.statecoverage.org/files/Pat%20Butler%20-%20Employer%20Cafeteria%20Plans.pdf> (29.10.2014).

²¹ White G. Diversity in Workplace Causes Rise in Unique Employee Benefits and Changes in Cafeteria Plans // Journal of Management and Marketing Research. 2009. Vol. 2. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/08082.pdf> (29.10.2014).

²² Черников Б.В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 385. С. 153–158. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/differentsiatsiya-trudovyh-tsennostey-sredi-pokoleniy-sovremennyh-rabotnikov> (29.10.2014).

²³ Хомякова Е.И. «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе // Известия Томского политехнического университета. 2011. № 6 / 319. С. 153–156. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-y-v-kontekste-sotsialnogo-vzaimodeystviya-v-sovremennom-obshchestve> (29.10.2014).

²⁴ Древаль О.Ю. Учет экологически неблагоприятных условий труда при формировании социального пакета // Вестник Сумского государственного университета. Серия: Экономика. 2008. № 2. Т. 1. С. 102–105.

которые наиболее важны для него в текущем году. То есть «Кафетерий» — это метод организации гибкого социального пакета, который предполагает выбор сотрудником наиболее актуального для него в отчетном периоде набора дополнительных льгот на ограниченную сумму баллов, эквивалентную денежному размеру фонда социального пакета в расчете на одного сотрудника. За отчетный период чаще всего принимают календарный год.

Стоимость льгот «Кафетерия» как основу социального пакета можно представить в виде таблицы с баллами.

Таблица 6. Соотношение реальной стоимости льгот и стоимости льгот в баллах

Льгота (период действия — календарный год)	Стоимость, руб.	Стоимость, баллы
Стоимость одного балла	1 000	1
Медицинская страховка	30 000	30
Абонемент в спорт-клуб	26 000	26
Оплата питания	40 000	40
Оплата услуг сотовой связи	12 000	12
Стоимость всего	108 000	108
Ограничения	60 000	60

Для показательности и адекватности стоимость льгот в балльном выражении должна быть пропорциональной их денежному выражению.

Таблица 7. Различия видов гибкой системы организации социального пакета

Показатели	«Комплексный обед»	«Буфет»	«Кафетерий»
Сотрудники	Все. Деление на категории.	Все	Все
Льготы	Зафиксированы в виде «меню»	Каждая представлена в различном объеме	Различные виды услуг
Выбор	«Меню»	Объем льгот	Виды льгот
Степень сложности организации	Низкая	Высокая	Средняя
Зависимость от статуса	Зависит от статуса или демографических показателей	Зависит от политики компании	Зависит от политики компании

В зависимости от финансовых возможностей, структуры и целей развития, на основе проведенного сравнения, для любой организации может быть выбран один из форматов предоставления гибкого социального пакета как одного из самых адаптивных и ориентированных на потребности сотрудников способа предоставления льгот. Его основными преимуществами являются: целевое расходование средств, наличие адресных льгот, оперативное реагирование на потребности сотрудников.

Таким образом, «гибкость» социального пакета понимается двояко: с одной стороны, это внимательный подход к персоналу, его нуждам, интересам и предпочтениям, возможность менять состав льгот; с другой стороны, это возможность подстраивать порядок предоставления льгот под требования организационной политики и внешней среды. Гибкий социальный пакет имеет одно неоспоримое преимущество: он повышает зависимость сотрудника от компании.

Компания проводит огромное число опросов, осуществляет аналитическую работу, затрачивает человеческие, временные, технические и финансовые ресурсы, чтобы подстроиться под сотрудника, обеспечить ему такое предложение, от которого он не смог бы отказаться. И у сотрудников, если социальный пакет подобран правильно, меняется отношение к компании: уменьшается текучесть кадров, повышается лояльность, работники начинают отождествлять себя с компанией, чувствуют, что о них заботятся, их мнение учитывается. Внедрение гибкой системы требует от компании финансовых и административных затрат, а также правильного выбора способа подачи льгот для эффективного результата.

Список литературы:

1. *Абакумова Н.Н.* Социальная политика и социальный пакет организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 3. С. 98–102. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-politika-i-sotsialnyy-paket-organizatsiy> (29.10.2014).
2. *Бабынина Л.С., Тальшиева Ю.Н.* Компенсационный пакет: структура и мотивация в кризисных условиях // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и Управление. 2009. № 1. С. 53–57.
3. *Бергер Д., Бергер Л.* Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997.
5. *Древаль О.Ю.* Учет экологически неблагоприятных условий труда при формировании социального пакета // Вестник Сумского государственного университета. Серия: Экономика. 2008. № 2. Т. 1. С. 102–105.
6. *Киселева Е.А.* Методологические основы формирования компенсационного пакета в организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014.

- № 1. С. 80–83. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-kompensatsionnogo-paketa-v-organizatsii> (29.10.2014).
7. Коваль О. Олег Дудкин: «Кафетерий» войдет в привычку // Северная магистраль. 2011. № 13. С. 7.
8. Лутинос Е.А. Моделирование системы оплаты труда // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2011. № 1. С. 122–126.
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-sistemy-oplaty-truda> (29.10.2014).
9. Магура М., Курбатова М. Льготы и социальный пакет // Управление персоналом. 2007. № 13–14. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1220> (05.06.2015).
10. Макашева Н.П. Анализ мирового опыта развития систем оплаты труда // Проблемы учета финансов. 2013. № 3(11). С. 26–29. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-opyta-razvitiya-sistem-oplaty-truda> (29.10.2014).
11. Милкович Т.Дж., Ньюман М.Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2005.
12. Обучение, ДМС и беспроцентный кредит — лучшие «корпоративные плюшки» // Исследовательский центр портала Superjob.ru [Официальный сайт]. URL: http://www.superjob.ru/community/life/71663/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign= (25.10.2014).
13. Одаренко Т.Е. Особенности внедрения гибкой системы дополнительных социальных льгот на строительных предприятиях // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Київ: Техніка, 2008. № 83. С. 333–337.
14. Поварич И.П., Бабин С.А., Бабин С.И. Сущность и взаимосвязь базовых категорий, используемых в современной практике материально-денежного стимулирования // Вестник Кемеровского государственного университета. 2010. № 4. С. 182–188.
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vzaimosvyaz-bazovyh-kategoriy-ispolzuemyh-v-sovremennoy-praktike-materialno-denezhnogo-stimulirovaniya> (29.10.2014).
15. Погосян М.С. Социальные программы в социальной политике организации // Социально-политические науки. 2012. № 1. С. 168–171.
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-programmy-v-sotsialnoy-politike-organizatsiy> (29.10.2014).
16. Сатонина Н.Н. Проблема формирования социальной политики организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2008. № 1. С. 114–118.

URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-formirovaniya-sotsialnoy-politiki-organizatsii>

(29.10.2014).

17. Сардарян А., Комарова Т., Хожемпо В. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? // Управление персоналом. 2008. № 8.

URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557> (05.06.2015).

18. Хомякова Е.И. «Поколение Y» в контексте социального взаимодействия в современном обществе // Известия Томского политехнического университета. 2011.

№ 6 / 319. С. 153–156. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-y-v-kontekste-sotsialnogo-vzaimodeystviya-v-sovremennom-obschestve> (29.10.2014).

19. Черников Б.В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестник Томского государственного университета. 2014.

№ 385. С. 153–158. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/differentsiatsiya-trudovyh-tsennostey-sredi-pokoleniy-sovremennyh-rabotnikov> (29.10.2014).

20. Butler P.A. Employer Cafeteria Plans: States' Legal and Policy Issues // California HealthCare Foundation. October 2008. URL: <http://www.statecoverage.org/files/Pat%20Butler%20-%20Employer%20Cafeteria%20Plans.pdf> (29.10.2014).

21. White G. Diversity in Workplace Causes Rise in Unique Employee Benefits and Changes in Cafeteria Plans // Journal of Management and Marketing Research. 2009. Vol. 2.

URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/08082.pdf> (29.10.2014).

Kravets M.V.

Flexible Organization of Social Package

Maria V. Kravets— graduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: maria.v.kravets@gmail.com

Annotation

The article examines the process of social package formation in an organization. The author attempts to validate using the free choice model for social package construction. Particular attention is paid to various options for service packages as a basis for flexible social package formation. The author compares different approaches to social package formation, such as “Cafeteria”, “Canteen”, “Business lunch”, and point distribution combinations necessary for the formation of an individualized social package.

Keywords

Social package, benefits, flexible benefits, “Cafeteria”.

References:

1. Abakumova N.N. Social'naja politika i social'nyj paket organizacii. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika"*, 2009, 3, pp. 98–102. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-politika-i-sotsialnyy-paket-organizatsiy> (29.10.2014).
2. Babynina L.S., Talysheva Ju.N. Kompensacionnyj paket: struktura i motivacija v krizisnyh uslovijah. *Vestnik VGU. Serija: Jekonomika i Upravlenie*, 2009, 1, pp. 53–57.
3. Berger D., Berger L. *Jenciklopedija sistem motivacii i oplaty truda*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2008.
4. Bovykin V.I. *Novyj menedzhment: upravlenie predpriatijem na urovne vysshih standartov. Teorija i praktika jeffektivnogo upravlenija*. Moscow: Jekonomika, 1997.
5. Dreval' O.Ju. Uchet jekologicheski neblagoprijatnyh uslovij truda pri formirovanii social'nogo paketa. *Vestnik Sumskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika*, 2008, 2, t. 1, pp. 102–105.
6. Kiseleva E.A. Metodologicheskie osnovy formirovaniya kompensacionnogo paketa v organizacii. *Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoj akademii*, 2014, 1, pp. 80–83. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-kompensatsionnogo-paketa-v-organizatsii> (29.10.2014).
7. Koval' O. Oleg Dudkin: “Kafeterij” vojdet v privychku. *Severnaja magistral'*, 2011, 13, pp. 7.
8. Lupinos E.A. Modelirovanie sistemy oplaty truda. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika"*, 2011, 1, pp. 122–126. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-sistemy-oplaty-truda> (29.10.2014).
9. Magura M., Kurbatova M. L'goty i social'nyj paket. *Upravlenie personalom*, 2007, 13–14. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1220> (05.06.2015).
10. Makasheva N.P. Analiz mirovogo opyta razvitija sistem oplaty truda. *Problemy ucheta finansov*, 2013, 3 (11), pp. 26–29. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-opyta-razvitiya-sistem-oplaty-truda> (29.10.2014).
11. Milkovich T.Dzh., N'juman M.Dzh. *Sistema voznagrashdenij i metody stimulirovaniya personala*. Moscow: Vershina, 2005.
12. Obuchenie, DMS i besprocentnyj kredit — luchshie “korporativnye pljushki”. *Issledovatel'skij centr portala Superjob.ru* [Oficial'nyj sajt]. URL: http://www.superjob.ru/community/life/71663/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign= (25.10.2014).

13. Odarenko T.E. Osobennosti vnedrenija gibkoj sistemy dopolnitel'nyh social'nyh l'got na stroitel'nyh predpriyatijah. *Kommunal'noe hozjajstvo gorodov: nauch.-tehn. sb.* Kiiv: Tehnika, 2008, 83, pp. 333–337.
14. Povarich I.P., Babin S.A., Babin S.I. Sushhnost' i vzaimosvjaz' bazovyh kategorij, ispol'zuemyh v sovremennoj praktike material'no-denezhnogo stimulirovaniya. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2010, 4, pp. 182–188. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sushhnost-i-vzaimosvyaz-bazovyh-kategoriy-ispolzuemyh-v-sovremennoj-praktike-materialno-denezhnogo-stimulirovaniya> (29.10.2014).
15. Pogosjan M.S. Social'nye programmy v social'noj politike organizacii. *Social'no-politicheskie nauki*, 2012, 1, pp. 168–171. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-programmy-v-sotsialnoj-politike-organizatsiy> (29.10.2014).
16. Satonina N.N. Problema formirovaniya social'noj politiki organizacii. *Vestnik Samarskoj gumanitarnoj akademii. Serija: Psihologija*, 2008, 1, pp. 114–118. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-formirovaniya-sotsialnoj-politiki-organizatsii> (29.10.2014).
17. Sardarjan A., Komarova T., Hozhempo V. Motivacionnaja funkcija social'nogo paketa: chem zainteresovat' rabotnika XXI veka? *Upravlenie personalom*, 2008, 8. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557> (05.06.2015).
18. Homjakova E.I. "Pokolenie Y" v kontekste social'nogo vzaimodejstvija v sovremennom obshchestve. *Izvestija Tomskogo politehnicheskogo universiteta*, 2011, 6/319, pp. 153–156. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-y-v-kontekste-sotsialnogo-vzaimodeystviya-v-sovremennom-obshchestve> (29.10.2014).
19. Chernikov B.V. Differenciacija trudovyh cennostej sredi pokolenij sovremennyh rabotnikov. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2014, 385, pp. 153–158. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/differentsiatsiya-trudovyh-tsennostey-sredi-pokoleniy-sovremennyh-rabotnikov> (29.10.2014).
20. Butler P.A. Employer Cafeteria Plans: States' Legal and Policy Issues. *California HealthCare Foundation*, October 2008. URL: <http://www.statecoverage.org/files/Pat%20Butler%20-%20Employer%20Cafeteria%20Plans.pdf> (29.10.2014).
21. White G. Diversity in Workplace Causes Rise in Unique Employee Benefits and Changes in Cafeteria Plans. *Journal of Management and Marketing Research*, 2009, vol. 2. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/08082.pdf> (29.10.2014).