



# Влияние социального пакета на кадровое обеспечение



Жанна СЕЛИВЕРСТОВА

Zhanna V. SELIVERSTOVA

*Селиверстова Жанна Вадимовна – ассистент кафедры «Менеджмент» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.*

**При высокой конкуренции на рынке труда кадровые агентства и службы управления персоналом (HR) буквально «охотятся» за квалифицированными «мозгами». В этих условиях HR-менеджеры призваны создавать эффективные программы по удержанию и рекрутированию ценных кадров. Конкурентным преимуществом организации все более становятся содержательный и емкий социальный пакет и его составляющие. В статье раскрывается роль социальных ресурсов в кадровом обеспечении, приводятся результаты исследования общественного мнения о социальном потенциале и возможностях предлагающей работу организации.**

*Ключевые слова:* управление персоналом, мотивация, социальный пакет, корпоративная пенсионная программа.

**П**ерсонал, как принято сегодня называть кадры, играет главную роль в любой компании. Именно от работающих людей, их навыков, умений, идей, готовности к труду зависит функционирование организации. Без человеческих ресурсов не может быть организации, без квалифицированного персонала никому не удастся достигнуть поставленной цели.

Управление персоналом – процесс обеспечения предприятия (организации, фирмы) кадрами, их эффективное и рациональное использование, а также профессиональное и социальное развитие [1, с. 5]. Результаты, успех общего труда определяют занятые подготовкой и выпуском продукции работники. Поэтому в современной системе производства выделяются целые группы (департаменты, отделы, службы), которые занимаются управлением человеческими ресурсами.

Отделы по работе с персоналом или HR (Human Resources; от англ. – человеческие ресурсы) реализуют функции управления, к которым относятся, в частности, планирование, обеспечение, обучение, мотивация, оценка ка-

дров. В условиях рыночных отношений, частной собственности, меняющегося законодательства кадровые службы могут приобретать новые функции, но основной и неизменной среди них остается кадровое обеспечение организации.

Под кадровым обеспечением в данном случае понимается комплектуемый количественный и качественный состав работников для решения главной цели функционирования компании на экономическом пространстве.

Количественный состав сотрудников или численность персонала — это списочный состав работников, необходимых организации. Численность персонала зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, а также от степени их механизации и автоматизации.

В свою очередь, качественный состав персонала — это совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, выражающих меру соответствия людей тем требованиям, которые предъявляются к определенной должности. Качественный состав находит свое отражение в наборе (перечне) требований к уровню (степени) профессиональной подготовки и навыков, необходимых при выполнении тех или иных функциональных задач.

На кадровое обеспечение транспортных организаций откладывает свой отпечаток необходимость соблюдать безопасность движения. Далекое не всегда в возникновении аварийных ситуаций виноваты техника и сооружения. Ключевое значение приобретает так называемый человеческий фактор. От деятельности персонала железных дорог, к примеру, их профессиональной подготовленности, опыта, способности быстро ориентироваться и принимать правильные решения зависит не только четкая реализация, но, главное, безопасность и надежность всего перевозочного процесса.

Из сказанного следует, что подготовка кадров — это емкий, долгий процесс, который включает в себя целый ряд этапов, в том числе комплектование штата,

поиск и отбор наиболее подходящего персонала.

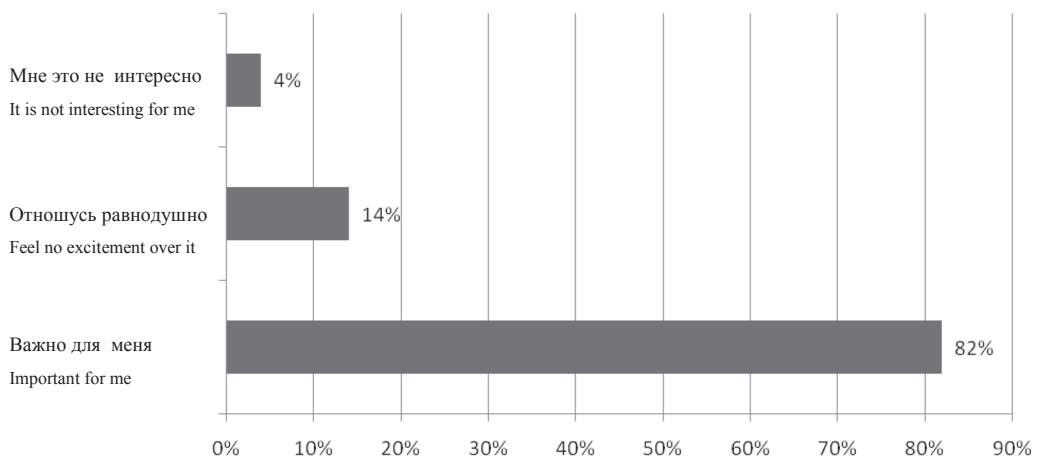
Поиск и отбор персонала с каждым годом становится сложнее, на рынке труда наблюдается «охота» за профессиональными сотрудниками. Исследовательский центр рекрутингового портала «Superjob.ru» отмечает, что столичный рынок труда в январе 2013 года характеризовался высокой активностью работодателей, которые разместили на 8,1% больше вакансий, чем в декабре 2012 года. И вероятнее всего ситуация с поиском работодателями специалистов будет лишь усугубляться. К числу трендообразующих причин сложившейся тенденции относятся:

- рост экономики страны, для поддержания которого постоянно нужны новые люди;
- рост спроса на квалифицированных специалистов ввиду продолжения процесса технологического переоснащения основных промышленных производств, внедрения инновационных технологий;
- ухудшение демографической ситуации, дефицит человеческих ресурсов.

Численность трудоспособного населения в России сокращается, в этой связи рынок труда по-прежнему остается рынком-соискателем специалистов в различных сферах деятельности. По данным рекрутингового агентства «Penny Lane Personnel», спрос на кандидатов в 2012 году увеличивался на 5–20% — в зависимости от сферы бизнеса. В течение 2013 года тенденция сохранялась.

Кроме устойчивых и разнонаправленных тенденций активности поиска высококвалифицированного персонала стоит отметить и тот факт, что рынок труда стареет. В ближайшие годы в трудоспособный возраст будут вступать относительно малочисленные группы людей, родившихся в 1990-х — начале 2000-х годов, а выбывать — появившиеся на свет в 1950-х — начале 1960-х, когда рождаемость в России была самой высокой за весь послевоенный период. Причем рынок труда стареет, а средний возраст работника увеличивается. Если в 2005 году средний возраст занятого в экономике россиянина составлял 39,6 года, то в 2010-м он вплотную подошел





**Рис. 1. Результаты опроса общественного мнения о важности социального обеспечения сотрудников в организации (октябрь 2013 г.).**

**Pic. 1. Results of the poll on the importance of social security for employees of organizations (October 2013).**

к 40-летнему рубежу. Большинство занятых в экономической деятельности россиян (по данным на 2010 г. – 75,4 млн человек) – работники среднего возраста.

Старение рынка труда, безусловно, является одним из основных ограничений долгосрочного роста экономики. Численность трудоспособного населения постепенно падает и к 2030 году может снизиться на 12%. Безработица уже находится на довольно низком уровне. То есть дефицит предложения на рынке труда может стать серьезной проблемой. Собственно, как и то, что квалифицированные работники выбывают, а им на смену приходят современное поколение без трудового и жизненного опыта, лишь с некоей, весьма условной теоретической базой за спиной.

Следствием отмеченных тенденций является необходимость заинтересовывать все категории персонала, включая высоко квалифицированных профессионалов и топ-менеджеров, оставаться работать в своей компании и в своей отрасли. Весьма актуальной становится задача закрепления персонала и исключения текучести кадров.

Текущая текучесть кадров наносит организации немалый ущерб. Сегодня, по оценкам отечественных и зарубежных экспертов, затраты на замену рабочего составляют 7–20% его годовой заработной платы, специалиста – 18–30%, управлен-

ца – 70–100%. Стоимость потерь увеличивается, когда работники считаются узкими специалистами, поэтому им труднее найти достойную замену, к примеру, машинисту или помощнику машиниста электропоезда.

В сложившейся ситуации на рынке труда огромную роль в достижении необходимых количества и качества персонала начинает играть мотивация сотрудников.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих к осуществлению определенных действий. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно идет процесс активизации и стимулирования труда [с. 2, 144, 146]. Сегодня при трудоустройстве все чаще внимание потенциальных работников привлекают социальное обеспечение в компании, атмосфера в коллективе и дополнительные льготы сотрудникам.

Эксперты отмечают смещение фокуса внимания кандидатов и сотрудников с материальных составляющих системы мотивации (вознаграждение, бонусы) на нематериальные (профессиональный и карьерный рост, меры социальной поддержки, позволяющие соблюдать баланс между работой, личной жизнью и прочим). На протяжении последних лет эта тенденция постепенно усиливается

по мере обострения конкурентной борьбы между работодателями за квалифицированных работников и роста интересов к программе развития и удержания талантов [3, с. 14].

Таким образом, становится очевидным, что рынок труда за последние 15–20 лет проделал огромный путь от зарплат в конвертах и отсутствия каких-либо социальных гарантий к легализации оплаты труда и важности своего социального обеспечения работодателем.

Для выявления отношения россиян к социальному пакету, предоставляемому работодателем, с августа по октябрь 2013 года нами был проведен анонимный опрос-анкетирование по поводу социального обеспечения сотрудников. В исследовании участвовали 147 респондентов из Москвы и Московской области: возраст опрошенных от 20 до 65 лет, 8% – предприниматели или владельцы бизнеса; 72% – наемные работники; 12% – учащиеся; 5% – пенсионеры, 3% – временно не работающие.

В ходе исследования выяснено, что социальное обеспечение сотрудников (социальный пакет) важно для большинства опрошенных (82%) и является определяющим фактором при выборе работодателя. Основанием к такому выводу могут служить результаты, представленные в том числе и на рис. 1.

Под социальным пакетом, уточним, подразумевается предоставление работодателем дополнительных социальных благ своим сотрудникам, помимо закрепленных законодательством прав. Эти дополнительные блага, льготы и бонусы каждый работодатель формирует по собственной инициативе и чаще всего на добровольном основании. Тем самым он и его организация развивают лояльность у персонала и создают конкурентное преимущество на рынке труда, чтобы, в конечном счете, привлечь и удерживать лучших сотрудников в компании.

Согласно опросам, еще несколько лет назад наличие социального пакета могло стать решающим при выборе компании-работодателя только для трети потенциальных работников, но уже сегодня значимость социальных гарантий отмечает все большее количество респондентов.

Выявленные предпочтения объясняются тем, что в современных условиях ритм и интенсивность работы, а также требования к выполнению служебных обязанностей заметно возросли. Очевидно, если человек полностью выкладывается на своей работе, то ему требуется обеспечение соответствующих условий труда и отдыха. В этой связи сотрудник начинает больше ценить заботу работодателя в виде социальных льгот, бонусов, программ.

Впервые социальный пакет стал формироваться в крупных американских, европейских и японских корпорациях, где вынуждены были считаться с возросшей необходимостью привлекать и удерживать квалифицированных работников. Эффективность социального пакета в зарубежных компаниях всесторонне проверена на практике.

В России система социальных льгот для работников возникла в СССР посредством создания фондов предприятия, достигнув своего расцвета после косыгинских реформ (1965–1970 гг.). Распределение средств из этих фондов было связано с результатами труда, но в основном преобладал уравнилельный подход. Места в ведомственных детских учреждениях предоставлялись всем, кто имел детей; профилактории, спортивные сооружения тоже оказывались в общем распоряжении. Позже, во времена перестройки и перехода к рыночной экономике социальная защищенность работников организацией была утрачена. В 90-е годы прошлого века сотрудники большинства отечественных компаний мотивировали денежными средствами в виде премий к праздникам, за выслугу лет и повышением по карьерной лестнице. С появлением корпоративных форм управления, усилением конкуренции на рынке труда указанных мер уже казалось недостаточно, поэтому набор льгот, получивший название «социальный пакет», постепенно вошел в общепринятую российскую практику.

Ныне социальный пакет стал неотъемлемым атрибутом корпоративного управления. Социальное обеспечение сотрудников предлагает любая солидная



## Насколько важно для Вас при выборе работодателя наличие в соцпакете корпоративной пенсии?

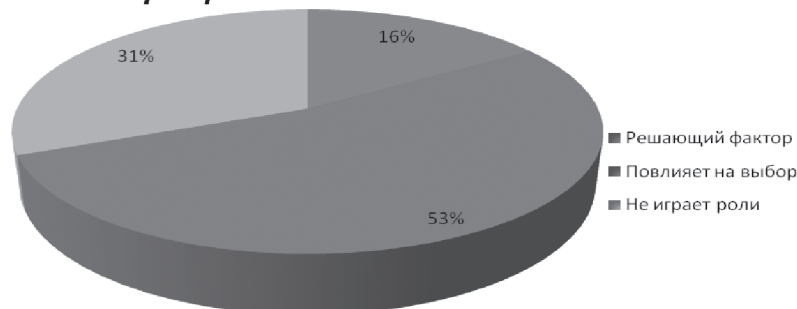


Рис. 2. Статистика важности корпоративной пенсии в составе социального пакета организации (октябрь 2013 г.).

Fig. 2. Importance of corporate pensions as part of a social package of an organization (October 2013).

организация, которая заинтересована в укомплектованности своего штата квалифицированными специалистами. Столь востребованную форму успешно применяют такие российские транспортные компании, как ОАО «РЖД», ОАО «ТрансКонтейнер», ОАО «Трансаэро» и многие другие.

Любой уважающий себя работодатель, размещая в печатных изданиях объявления об имеющихся вакансиях, старается сделать пометку о том, что выплачивается «социальный пакет». Например: «Зам. директора магазина (продукты). Ж., 30–50 л. 3/п 15 000 руб. + соцпакет». А для потенциального сотрудника этот аргумент выступает зачастую решающим в выборе места работы. Считается, что организации, которые предлагают своим сотрудникам различные льготы, более надежны и стабильны [4].

Исследования, проведенные автором, показывают, что 60% всех опрошенных констатируют тот факт, что они не будут работать в организации, в которой отсутствует социальное обеспечение сотрудников. Рассмотрим состав опрошенных. Важно, что респонденты, которые согласны работать в компаниях без социального обеспечения (40% респондентов), это:

- Безработные и временно не работающие граждане (100%). Вероятнее всего в данном положении претендентов интересуют исключительно заработная плата

для нормального существования в обществе.

- Предприниматели и владельцы бизнеса (58%). Эта категория граждан принимает на себя ответственность и риски своего личного материального и социального обеспечения. Одновременно как работодатели они находятся «на противоположной стороне» от наемных работников, их интересы обусловлены прибылью своей компании и минимизацией издержек на персонал.

- Наемные сотрудники (39%). Из них 54% женщины в возрасте от 20 до 35 лет, вероятнее всего обремененные детьми или имеющие перерывы в работе. И 46% мужчин того же возраста: можно предположить, они не столь требовательно относятся к выбору работодателя, так как недостаточно квалифицированы. Скорее всего основная цель этой категории граждан при трудоустройстве – приобретение опыта для дальнейшего построения своей карьеры в более стабильной компании с обеспечением социальных льгот и гарантий.

- Пенсионеры (38%), которые наверняка уже пользуются социальными льготами, предоставляемыми государством, и работают ради денежной прибавки в менее солидных компаниях.

- Студенты (28%), которые на первых порах без опыта работы согласны на все условия ради приобретения стажа и записи в трудовой книжке.

Социологи отмечают, что при двух равных предложениях сотрудник выбирает компанию, гарантирующую получение льгот. Известно и то, что все чаще в борьбе за таланты социальные обеспечение используют для того, чтобы «переманить» квалифицированных и ценных работников. То есть, очевидным становится, что рассчитывать сегодня на привлечение высококвалифицированного персонала без предоставления социального пакета практически нереально.

С учетом растущих потребностей перечень льгот, включаемых в социальный пакет, может быть очень разноплановым и разнообразным. В него могут входить как простейшие (оплата мобильной связи, питания, проезда до места работы), так и более значимые и дорогостоящие инструменты мотивации – от добровольного медицинского страхования и страхования жизни до беспроцентных займов, социального обеспечения близких родственников, формирования корпоративной пенсии (рис. 2).

Корпоративная пенсия пользуется интересом у большинства респондентов (69%). Для 16% опрошенных (в основном это опытные наемные сотрудники) наличие этой льготы является решающим фактором при выборе работодателя.

Внимание к корпоративной пенсионной программе связано в том числе и с ажиотажем вокруг системы обязательного пенсионного страхования. До сих пор так и не понятно, что станет с ее накопительной частью, будет ли выплачиваться государственная пенсия через

10–15 лет. И именно по этой причине у работающих и потенциальных сотрудников возрастает спрос на корпоративное пенсионное обеспечение.

Корпоративная пенсионная программа в составе социального пакета является долгосрочным инструментом мотивации. Важнейшая задача такого инструмента – закрепление/удержание персонала, формирование лояльности работника к организации в обозримой перспективе и повышение привлекательности работодателя для новых сотрудников.

Итак, с переходом на рыночные отношения социальный пакет прочно вошел в российскую практику бизнеса и мотивацию персонала. В связи с тенденциями, сложившимися на рынке труда, социальные льготы, бонусы и программы стали главными элементами стимулирования/удержания сотрудников в компаниях. Проведенное исследование общественного мнения о социальном обеспечении доказало важность и перспективность социального пакета.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях: Экспресс-курс. – М.: ГроссМедиа, Росбух, 2008. – 199 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
3. Лактионова К. Мотивация сотрудников как работа с клиентами // Справочник по управлению персоналом. – М.: ЗАО «МЦФЭР», 2012. – № 6. – С. 13–16.
4. Горбунова Е. Прижился ли социальный пакет в России. // Управление персоналом. – 2008. – № 7. <http://www.top-personal.ru/issue.html?1543> [Доступ 20.02.2014].

## INFLUENCE OF THE SOCIAL PACKAGE ON STAFFING

**Seliverstova, Zhanna V.** – assistant lecturer at the management department of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

### ABSTRACT

*Due to high competition in the labor market, staffing agencies and human resources departments (HR) are literally «hunting» for qualified «brains». In these circumstances, HR managers are designed to create effective programs for recruitment and retention of staff. Social package and its components are becoming the competitive advantage of organizations. The article explores the role of social resources in staffing, the results of public opinion research on the social potential and opportunities for employees offered by employing organization.*

### ENGLISH SUMMARY

**Background.** *Staff plays a major role in any company. The functioning of the organization depends on the working people, their skills, abilities, ideas, and willingness to work. Without human resources there cannot be organizations, without qualified personnel it is impossible to achieve any goal.*

*Personnel management is the process of providing the enterprise (organization, company) with personnel, their effective and efficient use, as well as professional and social development. The*

