

Алия Ж. Турегельдинова
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРУКТУРЫ
СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА

В статье проведен анализ эффективности существующего социального пакета в акционерном обществе «Национальная компания «Казакстан темір жолы». Для достижения поставленной цели использован метод анализа иерархии Т. Саати, который позволяет определить весовые нагрузки объектов, процессов и явлений, что не поддаются измерению в обычной метрической системе мер. В результате определен рейтинг весовых нагрузок каждой из льгот и гарантий с точки зрения их привлекательности и мотивирующей силы.

Ключевые слова: социальный пакет, мотивация, принятие управленческого решения, метод анализа иерархий, весовые нагрузки льгот и гарантий, рейтинг приоритетов.

Форм. 1. Табл. 1. Лит. 12.

Алія Ж. Турегельдінова
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРУКТУРИ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ

У статті проведено аналіз ефективності існуючого соціального пакета в акціонерному товаристві «Национальна компанія «Казакстан темір жолы». Для досягнення поставленої мети використано метод аналізу ієрархії Т. Саати, який дозволяє визначити вагові навантаження об'єктів, процесів і явищ, що не піддаються вимірюванню у звичайній метричній системі мір. В результаті визначено рейтинг вагових навантажень кожної з пільг і гарантій з точки зору їх привабливості і мотивуючої сили.

Ключові слова: соціальний пакет, мотивація, прийняття управлінського рішення, метод аналізу ієрархій, вагові навантаження пільг і гарантій, рейтинг пріоритетів.

Aliya Z. Turegeldinova¹
ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF BENEFIT
PACKAGE STRUCTURE

The paper analyzes the effectiveness of the existing benefit package in the JSC "National Company "Kazakhstan Temir Joly". For achieving the goal the analytic hierarchy process method by T. Saati was used. This method allows determining the weight load of objects, processes and phenomena that cannot be measured within the traditional metric system. In the result, the weight load rating of each benefit and guarantee was defined in terms of attractiveness and motivating force.

Keywords: benefit package, motivation, managerial decision-making, analytic hierarchy process method, weight load of benefits and guarantees, priorities rating.

Постановка проблемы. В современной практике управления человеческими ресурсами одним из главных инструментов системы мотивации персонала является социальный пакет. Под социальным пакетом подразумевается предоставление работодателем по собственной инициативе и на добровольной основе дополнительных социальных благ наемным работникам. Эти дополнительные блага, льготы и бонусы обеспечивают компанию квалифицированными специалистами и повышают эффективность деятельности организации в целом. Так, затраты на обучение и оздоровление персонала повышают эффективность труда, а поддержка уровня и качества жизни, забота со стороны работодателя порождает чувство социальной защищенности и способст-

¹ Kazakh-British Technical University, Astana, Kazakhstan.

ует формированию лояльности, корпоративного духа, заинтересованности в повышении производительности труда и развитии организации. Связанные с выплатой льгот затраты являются долгосрочными инвестициями в персонал, которые приносят только пользу обеим сторонам [6; 8; 11].

Социальная поддержка работников является одним из приоритетных направлений деятельности акционерного общества «Национальная компания «Казакстан темір жолы» (АО «НК «КТЖ»). На сегодняшний день в компании работают более 150 тыс. человек. Из них свыше 37 тыс. составляют молодые сотрудники в возрасте до 30 лет и около 50 тыс. пенсионеров. Социальный пакет, предоставляемый железнодорожникам, один из самых весомых в республике и включает в себя льготы и гарантии по обеспечению медицинским и санаторно-курортным обслуживанием, жильем, адресную материальную помощь, льготный проезд, организацию физкультурно-массовой работы и летнего оздоровительного отдыха для детей железнодорожников, денежные компенсации и дополнительные отпуска определенным категориям работников [9].

В целом, согласно исследованию, проведенному компанией "AXES Management" в 2009 г., социальный пакет АО «НК «КТЖ» выполняет следующие функции: привлечение, удержание, мотивация и лояльность персонала, а также рекреация и функция проводника корпоративной культуры. При этом отмечается, что под воздействием внешней среды компании вводят социальный пакет для того, чтобы сгладить острые проблемы, возникающие на рынке труда [2].

Очевидно, что решение социальных вопросов относится к числу приоритетных направлений для компании. При таком позиционировании закономерно актуален вопрос об эффективности проводимой работы в компании и отношения сотрудников к социальному пакету и его мотивирующей функции.

Структура эффективного социального пакета должна отвечать, по крайней мере, двум следующим требованиям. Во-первых, его составляющие должны быть привлекательными для работников, соответствовать их реальным потребностям, побуждать к труду. Во-вторых, расходы на предоставляемые льготы должны производиться пропорционально уровню значимости потребностей работников [10]. Известно, что любая стратегия предполагает наилучшее размещение сил и средств. С этой точки зрения адекватным образом подходит стратегия формирования эффективной структуры социального пакета путем распределение финансовых ресурсов с учетом «веса» значимости каждой из составляющих льгот.

Анализ последних публикаций. Исследованию проблем социальной политики и мотивационной системы персонала посвящены работы таких ученых, как В. Галахова [11], И. Гушиной [1], И. Ищенко [3], Б. Заречкина [11], Т. Комаровой [8], Б. Левина [11], В. Люблинского [4], В. Маслова [5], М. Мельдахановой [6], А. Сардарян [8], В. Хожемпо [8] и других.

Целью исследования является определение рейтинга социальных льгот и гарантий для анализа эффективности структуры социального пакета АО «НК «КТЖ».

Основные результаты исследования. Научная обоснованность управленческого решения зависит главным образом от степени совершенства методов,

используемых в процессе их разработки и реализации. Для достижения поставленной цели использовался метод анализа иерархии Т. Саати (analytic hierarchy process method) [7], который зарекомендовал себя надежным инструментом системного подхода к анализу проблемы принятия управленческого решения. Этот метод позволяет определить весовые нагрузки объектов, процессов и явлений, которые не поддаются измерению в обычной метрической системе, что обусловило его широкое практическое применение в различных сферах, включая менеджмент [12].

Метод анализа иерархии реализуется в пять этапов:

- создание модели принятия решения в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив;
- определение приоритетов всех элементов иерархии – весовых нагрузок с использованием метода парных сравнений;
- синтез приоритетов альтернатив путем линейной свертки приоритетов элементов иерархии;
- проверка суждений лиц, принимающих решение, на согласованность.
- принятие общего решения на основе полученных результатов.

Следует отметить, что его специальные инструменты – метод парного сравнения по множеству критериев и математический алгоритм обработки – позволяют избежать усреднения суждений лиц, принимающих решение (экспертов), учитывая каждое из них. Кроме того, включенные в этот метод показатели индекса согласованности суждений и отношение согласованности отражают меру доверия к оценочным суждениям и, таким образом, позволяют обеспечить надежность и валидность результатов исследования.

Вершиной иерархической модели принятия решения, созданной тридцатью экспертами, является рейтинг значимости действующих в компании социальных льгот и гарантий. Экспертами выступили менеджеры, длительно работающие в АО «НК «КТЖ». Второй уровень отражают факторы, оказывающие влияние на привлекательность льгот и гарантий для работников центрального аппарата. Они служат множеством критериев, в соответствии с которыми эксперты оценивали мотивирующую силу, значимость каждой из льгот методом парного сравнения. Элементы третьего уровня модели представляют альтернативы – девятнадцать основных льгот и гарантий, действующих в компании.

Оценка приоритетов льгот и гарантий производилась методом парных сравнений. В матрицах парных сравнений эксперты осуществляли их попарное сравнение по фундаментальной шкале Т. Саати. Искомый весовой вектор $w = (w_1, w_2, w_n)^T$ вычисляется как собственный вектор этих матриц, отвечающий максимальному собственному значению (λ_{\max}). Для вычисления собственного вектора матриц парного сравнения нужно умножить n элементов каждой строки матрицы парных сравнений и извлечь корень n -й степени с последующей нормализацией полученных чисел. Числа, составляющие собственный вектор матриц парных сравнений, отражают весовые коэффициенты (нагрузки) соответствующих элементов (льгот) матрицы. Индекс согласованности суждений экспертов рассчитывается по формуле:

$$IS = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1), \quad (1)$$

где λ_{\max} – собственное значение; n – число элементов матрицы.

Чем ближе λ_{\max} к n , тем более согласованы суждения эксперта [7].

В результате математической обработки суждений лиц, принимающих решение, были определены весовые нагрузки каждой из льгот и гарантий, составляющих социальный пакет (табл. 1).

Таблица 1. Весовые нагрузки льгот и гарантий, авторская разработка

№	Льготы и гарантии	Коэффициент весовой нагрузки
1	Оказание единовременной материальной помощи и предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в связи с рождением ребенка	0,057
2	Оказание материальной помощи по решениям комиссии	0,056
3	Поощрение в связи с сокращением штатов	0,056
4	Ежегодный бесплатный проезд в купейном вагоне на ж/д транспорте	0,056
5	Оказание единовременной материальной помощи и предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в связи со смертью родных	0,056
6	Поощрение в связи с уходом на пенсию	0,056
7	Корпоративные праздники/мероприятия	0,056
8	Поощрение в связи с наступлением юбилейных дат	0,055
9	Санаторно-курортное оздоровление	0,054
10	Обучение сотрудников за счет компании	0,054
11	Медицинское страхование	0,054
12	Обеспечение жильем	0,053
13	Летний отдых детей сотрудников	0,053
14	Обучение детей сотрудников	0,052
15	Поддержка молодежи	0,050
16	Спортивные мероприятия компании	0,049
17	Физкультурно-оздоровительные услуги	0,048
18	Оплата протезирования зубов	0,044
19	Забота о пенсионерах	0,041

В процессе проведения исследования было выявлено, что различие между весовыми нагрузками незначительное: разница между коэффициентами составляет в среднем 0,001 единицы. Это говорит о значимости каждой из статей и всего социального пакета в целом. При этом, говоря об относительном различии весовых нагрузок, можно отметить, что первостепенное значение для работников компании имеют льготы, связанные с прямым материальным поощрением и помощью. Так, было выявлено, что наибольшей и равной мотивирующей силой для работников АО «НК «КТЖ» обладают такие льготы: оказание материальной помощи и предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска в связи с рождением ребенка (или смертью родных), оказание материальной помощи по решениям комиссии компании, бесплатный проезд в купейном вагоне раз в год, а также поощрения в связи с юбилейными датами и сокращением штатов. В первую группу структуры социального пакета вошли также корпоративные мероприятия, так как участие в них ценится всеми работниками компании. Вторую по силе мотивирующего влияния на работ-

ников составляют льготы, связанные с обучением и оздоровлением: санаторно-курортное оздоровление, обучение сотрудников и их детей за счет компании, медицинское страхование, обеспечение жильем и летний отдых детей. Эта группа льгот отражает важные потребности работников, а их сравнительно меньший «вес» обусловлен лишь соответствующей степенью актуальности стоящих за ними потребностей. Так, материальная помощь или поощрение привлекательны для всех работников без исключения, в то время как не все работники нуждаются в лечении или не все работники имеют детей. Согласно мнению экспертов, еще менее значимыми являются в порядке убывания «веса» являются льготы, охватывающие пенсионеров и молодежь, связанные со спортом и стоматологической помощью – поддержка молодежи, физкультурно-оздоровительные услуги и спортивные мероприятия, оплата протезирования и забота о пенсионерах.

Выводы. В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что социальный пакет АО «НК «КТЖ» является эффективным, соответствует потребностям сотрудников компании с учетом всех особенностей персонала.

На сегодня конкуренция между работодателями за высококвалифицированных сотрудников в Казахстане с каждым днем увеличивается. Это требует от компаний уделять больше внимания таким элементам корпоративной привлекательности, как социальный пакет, который является стандартной составляющей системы мотивации персонала и одним из базовых требований, предъявляемых квалифицированным кандидатом к месту работы.

1. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.– 2000.– №1. – С. 160–171.
2. Исследование социального пакета российских компаний во время кризиса // AXES Management.– 2009 // www.axesmg.ru.
3. Ищенко И.Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. – Пенза, 2006. – 132 с.
4. Люблинский В.В. Социальная политика в условиях глобализации: опыт развитых стран // Полис.– 2008.– №6. – С. 130–146.
5. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М., 2004. – 121 с.
6. Мельдаханова М. Эффективное использование человеческих ресурсов: сущность и особенности в условиях глобализации // Труд в Казахстане (Алматы).– 2004.– №7. – С. 4–13.
7. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 378 с.
8. Сардарян А., Комарова Т., Хожемпо В. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? // Управление персоналом.– 2008.– №8. – С. 71–61.
9. Социальная политика // Национальная компания «Казакстан темір жолы» // www.railways.kz.
10. Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний // old.e-xecutive.ru.
11. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления / Б.А. Левин, В.И. Галахов, Б.Ф. Заречкин, Б.Ф. Усманов; Под общ. ред. Б.А. Левина. – М.: Академкнига, 2005. – 670 с.
12. Saaty, T.L. (2008). Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors – The Analytic Hierarchy/Network Process. Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A, Mathematics, 102(2): 251–318.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2013.