



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.3.10>

UDC 331.1
LBC 65.050

Submitted: 12.05.2025
Accepted: 03.06.2025

THE IMPROVING THE STAFF INCENTIVE SYSTEM: A STUDY OF INDUSTRY PREFERENCES FOR THE COMPENSATION PACKAGE

Oksana A. Ostashevskaya

Povolzhsky State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russian Federation

Abstract. The stimulation of personnel work activity is one of the key factors of organization's effective management. The labor shortage requires new approaches to the formation of personnel incentive models. The study of personnel preferences for the composition of the social package is the basis for the model of non-material labor incentives. The social package offered by the organization is a powerful tool for increasing company's loyalty and commitment. The methodology for conducting a pilot study focused on studying the preferences of employers of various industry companies in a city with a population of over a million is considered. The essence of the development is to improve the methodology for forming a model of a social package based on the "cafeteria" principle, taking into account various factors. The essence of the development is to improve the methodology for forming a model of a social package based on the "cafeteria" principle, taking into account various factors. The objective of the first stage of the study is to identify the influence of the organization's industry on the nature of the preferences of company employees and to develop primary recommendations for forming a social package model. The element of scientific novelty is consist two-level pilot study scheme of the city's employed population preferences as part of the social package service. The practical significance lies in interpreting the pilot study results, determining the significance of the industry influence factor on the social package measures choice, developing proposals in different industry's. Comparative characteristics of supply and demand for elements of the social package are presented. The proposed recommendations can be used to develop personnel incentives adaptive models with account industry factors.

Key words: personnel incentives, pilot study, compensation package, social package, industry selection factors.

Citation. Ostashevskaya O.A. The Improving the Staff Incentive System: A Study of Industry Preferences for the Compensation Package. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2025, vol. 27, no. 3, pp. 123-135. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.3.10>

УДК 331.1
ББК 65.050

Дата поступления статьи: 12.05.2025
Дата принятия статьи: 03.06.2025

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА: ИССЛЕДОВАНИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

Оксана Анатольевна Осташевская

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики,
г. Самара, Российская Федерация

Аннотация. Стимулирование трудовой деятельности персонала является одним из ключевых факторов эффективного управления организацией. Дефицит трудовых ресурсов требует новых подходов к формированию моделей стимулирования персонала. Исследование предпочтений персонала по составу компенсационного пакета представляет собой основу модели нематериального стимулирования труда. Основой разработки модели, сочетающей принципы материального и нематериального стимулирования персонала, должно стать исследование предпочтений состава и структуры компенсационного пакета. Компенсационный социальный пакет, предлагаемый организацией, является мощным инструментом повышения лояльности и приверженности компании. Рассматривается методика проведения пилотного исследования, акцентированного

на изучении предпочтений работодателей различных отраслевых компаний города-миллионника. Суть разработки заключается в совершенствовании методологии по формированию модели социального пакета по принципу «кафетерий» с учетом различных факторов. Задачей первого этапа исследования является выявление влияния отраслевого фактора на характер предпочтений сотрудников компаний и разработка первичных рекомендаций по формированию модели социального пакета. В качестве элемента научной новизны предлагается схема двухуровневого пилотного исследования предпочтений занятого населения города в составе услуг социального пакета. Практическая значимость заключается в интерпретации результатов пилотного исследования, определении значимости влияния отраслевого фактора на выбор мер социального пакета, разработке предложений по трем отраслевым направлениям. Представлены сравнительные характеристики предложения и спроса на элементы социального пакета. Предложенные рекомендации могут быть использованы для разработки адаптивных моделей стимулирования персонала с учетом отраслевого фактора.

Ключевые слова: стимулирование персонала, пилотное исследование, компенсационный пакет, социальный пакет, отраслевые факторы выбора.

Цитирование. Осташевская О. А. Совершенствование системы стимулирования персонала: исследование отраслевых предпочтений компенсационного пакета // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2025. – Т. 27, № 3. – С. 123–135. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.3.10>

Введение

Одной из основ эффективного регионального развития является управление трудовыми ресурсами. Современное состояние российского рынка труда характеризуется дефицитом кадров во многих отраслях, что связано с событиями 2020–2024 годов. Среди наиболее дефицитных отраслей: транспорт и логистика, здравоохранение, управление жилищно-коммунальным хозяйством, машиностроение и металлообработка. Эксперты портала HR-director.ru отмечают следующие тенденции развития российского рынка труда: дефицит квалифицированных кадров, рост теневого рынка труда, низкий уровень и скорость замещения вышедшего персонала [Кулагина, 2025].

В числе факторов, повлиявших на формирование перечисленных тенденций: длительный период пандемии коронавируса; осложнение экономической ситуации в связи с введением экономических санкций; удорожание энергоресурсов; уход с российского рынка зарубежных компаний и другое.

В качестве инструмента, направленного на повышение лояльности сотрудников к компании и влияющего на рост мотивацию работников, рассматривается внедрение модели социального пакета. Одной из форм такой модели является модель социального пакета, созданная по принципу «кафетерий». Для разработки эффективного социального пакета необходимо определить набор стимулирующих

мер, вызывающих рост мотивации труда сотрудников.

Определяющими факторами приверженности сотрудников к компании стали их предпочтения не только по уровню оплаты труда, но и по составу социального пакета, что существенно осложнило задачу работодателя в выборе мер компенсационного характера. В то же время в целях повышения эффективности труда персонала многие предприятия активно используют метод стимулирования по принципу «Кафетерий». Однако эксперты признают данный метод недостаточно эффективным и открыто говорят о «переоцененности» некоторых позиций социального пакета [Сологуб, 2025]. Почему метод, ранее признанный эффективным, стал подвергаться критике?

В основе использования принципа «кафетерия» положено установление взаимосвязи между потребностью персонала в услугах социального пакета и результатах труда. Если потребности определены руководством организации ошибочно, состав социального пакета не будет оказывать стимулирующего воздействия на трудовую деятельность, и нельзя будет сформировать эффективную модель. Наряду с повышенными затратами на формирование системы стимулирования труда, ее эффективность будет снижаться за счет отсутствия лояльности сотрудников к своей компании.

Исследование, проведенное в период сентябрь – ноябрь 2024 г. компанией Marksman подтвердило несоответствие между представлениями работодателей о составе пакета и

потребностей работников. Основным признаком классификации групп сотрудников исследователи выбрали возрастные категории, а в качестве респондентов выступали представители кадровых служб компаний. Среди основных опций пакета, влияющих на мотивацию работников специалисты указали добровольное медицинское страхование, возможность удаленной работы, возможность обучения. Однако при высокой представительности данного исследования (1 140 опрошенных менеджеров и нанимателей), следует отметить возможность влияния субъективной оценки на результат исследования. Подобные исследования проводятся на платформах компаний hh.ru, Сбермаркет, агентство «Research me», исследование «Лаборатории Касперского». Между тем существует ряд причин, вызывающих необходимость в развитии методологии исследования потребности сотрудников по составу социального пакета и разработке рекомендаций для организаций с учетом территориальных и отраслевых факторов их функционирования. Причины, обусловившие актуальность исследования, представлены ниже.

Во-первых, не угасает интерес, проявляемый научным сообществом в России и за рубежом, к вопросам формирования набора услуг, о чем свидетельствуют труды российских ученых и практиков, направленных выявление личностных характеристик работников отдельных предприятий.

Во-вторых, потребность в изучении методов управления персоналом организации, обусловлена стремлением компаний оптимизировать затраты на персонал, в том числе и на формирование эффективного социального пакета. Построение оптимальной модели мотивации сотрудников, предполагает поиск баланса между системой материального и нематериального стимулирования, а также развитие методов прогнозирования величины инвестиций в человеческий капитал.

В-третьих, существующие в настоящий момент разработки системы социального пакета, например по принципу «кафетерий», как правило, рассматриваются на примере локальных организаций и составляют основу прикладных разработок исследователей.

В-четвертых, ученые и практики отмечают дифференциацию мнений о составе пакета

у работника и работодателя. С точки зрения работодателя, наиболее эффективным является поддержание физиологического и морального здоровья сотрудника, что далеко не всегда совпадает с потребностями самих работников [Сологуб, 2025]. В тех случаях, когда работодатель проводит предварительные исследования, желая выяснить потребности работника в составе пакета, реальная активность по использованию услуг.

В-пятых, исследования в форме анкетных опросов периодически проводятся на платформах поиска работы. Однако такой анализ не учитывает влияния факторов территориального и отраслевого характера, поэтому их результат не может быть достаточным даже для частичной алгоритмизации процесса формирования социального пакета или рекомендаций для компаний по его разработке. Трудовой кодекс РФ регламентирует только понятия социальных гарантий, которые определяют обязательную часть социального пакета – как совокупности льгот, предоставляемых сотруднику (оплата первых трех дней отпуска по нетрудоспособности, оплата командировочных расходов, предоставление учебного отпуска и так далее). В то же время вариативная часть социального пакета разрабатывается локально самой компанией в целях повышения приверженности и лояльности персонала.

Решение вопросов повышения приверженности к компании у сотрудников, в том числе ценных специалистов или квалифицированных рабочих, часто связано не с проблемами конкретной организации, а с возможностями этого персонала удовлетворить свои социальные потребности в сложившихся территориальных условиях проживания. Существует потребность в дифференциации социальных пакетов в зависимости от масштаба поселения, его протяженности, численности, что обусловлено некоторыми группами факторов: территориальное расположение предприятия и уровень развития территории, что также влияет на величину и распределение доходов сотрудников; инфраструктура территории, которая определяет возможность и желание воспользоваться услугами пакета; масштаб населенного пункта, где расположена организация и проживают ее сотрудники;

экология окружающей среды, определяющее необходимость в дополнительных медицинских услугах и другое.

Методы исследования

Представляемое исследование является инициативным и носит как методологический, так и прикладной характер. Создание эффективной системы стимулирования сотрудников и в дальнейшем формирование эффективной модели их мотивации основывается на методологии исследования связи между их предпочтениями в отношении получаемого вознаграждения и их социальными характеристиками. Теоретической основой для разработки гипотезы, постановки цели и выбора инструментов исследования предпочтений социального пакета как метода стимулирования персонала были проанализированы, как труды ученых советского периода, так и современные труды российских и зарубежных ученых. В их числе: диспозиционная модель В.А. Ядова [Ядов, 1983], исследования по выявлению влияния структуры мотивации на результативность труда работников и разработка комплексной ситуационной модели системы ключевых показателей эффективности А.В. Реброва [Ребров, 2008; Ребров, 2016], технология грейдинга и оценка эффективности ее внедрения, отраженная в трудах Н.А. Мокрянской и О.Л. Чулановой [Мокрянская и др., 2016; Чуланова, 2014] и других. Среди работ зарубежных специалистов, посвященных смене приоритетов в мотивации личности следует отметить труды К. Кобьелла [Кобьелл, 2005], работы по повышению эффективности компенсационных программ Д. Сичелли [Сичелли, 2005].

Теоретико-методологические аспекты разработки социальных пакетов, эффективности применения льгот компенсационного характера попытка создания общих подходов к исследованию, факторный анализ встречаются реже.

К работам, отражающим методологию исследования предпочтений социального пакета относятся научные труды О.Ю. Бахтиной [The Development of Technology ... , 2015], Н.А. Грищенко [Грищенко, 2021], исследование предпочтений компенсационного пакета

И.В. Долгополовой [Долгополова и др., 2014], исследование социально-экономической карты как инструмента формирования социального пакета Р.А. Долженко [Долженко, 2013], Т.А. Охотиной [Охотина, 2022].

Допуская тот факт, что потребность в составе социального пакета будет различной по территориальному признаку (масштаб населенного пункта), было принято решение ограничить исследования по типологии городов. В перспективе предполагается исследовать и сравнить потребности занятого населения крупных городов и моногородов, для выявления влияния территориальных предпочтений. При проведении исследования использовалась типология городов, предложенная И.В. Манаевой [Манаева, 2018, с. 1239–1240], согласно которой города классифицированы по численности населения, как по базовому признаку.

Учитывая тот факт, что в одной и той же отрасли формируются сходные модели оплаты труда, то акцент интереса смещается на отличные от оплаты труда виды стимулирования персонала, которые позволяют повышать уровень лояльности сотрудников к компании. Система оплаты труда в компании, является одним из факторов, влияющих на состав и уровень финансирования социального пакета работников. Формирование социального пакета должно быть основано не только на возможностях работодателя, но и заинтересованность работников. Потому первый этап исследования связан с изучением социальных пакетов предприятий-работодателей, второй – с исследованием предпочтений работников отраслевых компаний, а третий предполагает исследование внутриотраслевой специфики, учета категории сотрудников, влияние моделей оплаты труда на выбор услуг компенсационного пакета. Логика исследования предполагает первичное выявление факторных связей между предпочтениями сотрудников по составу социального пакета и их принадлежностью к отраслевой компании. Предполагается что следующим этапом исследования должен быть факторный анализ зависимости выбора сотрудника от его личностных характеристик и места в компании. Частично, в ряде отраслей были проведены исследования потребностей сотрудников, в частности исследование И.В. Долгополовой и М.М. Шарипова [Долгополова и др., 2014].

В качестве инструментов исследования были выбраны: социологический опрос населения областного центра, статистические методы анализа взаимосвязей, а именно методы исследования взаимосвязей качественных показателей и графоаналитический метод.

Цель исследования заключается в разработке модели социального пакета по принципу «кафетерий» для работников отраслевых компаний. Работа выполняется в несколько этапов, первый из которых заключается в изучении факторного влияния отрасли на выбор услуг компенсационного пакета. Предлагаются результаты пилотного исследования для определения предпочтений занятого населения промышленного города-миллионника.

Гипотеза заключается в следующем: отбор компонентов системы стимулирования трудовой деятельности по принципу СК зависит от нескольких групп факторов: факторов развития инфраструктуры среды проживания (территориальный фактор), отраслевой принадлежности компании, социального профиля персонала компании и его кадровой структуры. Являясь основополагающими для выбора, все перечисленные признаки-факторы имеют различную тесноту связи с видами льгот как с признаками-результатами.

В перспективе результаты исследования предполагается использовать для разработки цифровых инструментов прескриптивной (предписывающей) аналитики, они позволят сформировать модель социального пакета по принципу «кафетерий» для крупных компаний различных отраслей. Созданные в перспективе цифровые инструменты позволят повысить эффективность политики материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности, повысить лояльность сотрудников и снизить текучесть кадров.

С целью уточнения гипотезы, а именно определения факторов, влияющих на выбор персоналом набора дополнительных услуг, было проведено пилотное исследование. В качестве экспериментальной территории выступает г. Самара, который определен по типологии как промышленный город-миллионник [Манаева, 2018, с. 1236–1237]. Для проверки гипотезы была использована методика пилотного исследования, которое осуществлялось

в двух направлениях: изучение состава социальных пакетов предприятий города и предпочтений в отношении социального пакета занятого населения города-миллионника (областного центра). Задача выявления воздействия территориального фактора на предпочтения работников предприятий на данном этапе не ставилась. Результаты, представленные для рассмотрения, в основном касаются первой части, то есть исследования предпочтений систем социальной поддержки в организациях города Самары и Самарской области.

Пилотное исследование – это исследование, проводимое как предварительное, перед проведением глубокого масштабного исследования. Пилотное исследование позволяет определить верность гипотезы, конкретизировать задачи, исключить факторы, влияние которых незначительно. Особенность пилотного исследования заключается в достаточности отбора необходимых для выводов единиц совокупности, что существенно упрощает саму процедуру. Применение методики пилотных исследований подробно описаны в научной литературе, где даны рекомендации по разработке плана, организации исследования и контролю за его результатами с учетом необходимых корректировок [Lankaster et al., 2004; Тихонова и др., 2022].

Результаты и обсуждение

В процессе пилотного исследования изучались сайты крупных и средних компаний разной отраслевой принадлежности. При выборе компаний также были учтены территориальные особенности Самары как крупного промышленного центра, а именно дифференциация населения по видам деловой активности. Генеральная совокупность представлена занятым населением города и составляет 689 390 чел., доверительная вероятность (точность) ответов равна 95 %, рассчитанный на этой основе размер выборки равен 384 человека при доверительном интервале, равном 5. Для пилотного исследования такая выборка является достаточной и позволяет принять результаты как достоверные. Пилотное исследование требует его предварительного планирования.

Для получения наиболее точных результатов при проведении пилотного исследования необходимо изучить структуру занятого населения города, определить состав отраслевых групп. С целью обоснования состава отраслевых групп для проведения пилотного исследования необходимо изучить отраслевую структуру города и структуру занятости по отраслям хозяйственной деятельности. На этом этапе исследования использовались данные статистического учета Самарской области с официального портала economy.samararegion.ru.

В городе Самара проживает 1 159 000 человек. Уровень занятости населения в 2024 г. составлял 62,1 %, что превышает сред-

нероссийский уровень (61,4 %). Этапы исследования, его направления и последовательность представлены на рисунке 1.

Согласно статистическим данным, представленным на портале economy.samararegion.ru, в структуре занятого населения города и области преобладают работники промышленных предприятий, которые составляют около 22,3 %. 13,8 % представлены работниками предприятий оптовой и розничной торговли, 9 % работники образовательных учреждений, 8 % транспортных организаций и логистических компаний (транспорт и хранение продукции), доля работников сферы здравоохранения и социальных услуг приближена к 7 %,



Рис. 1. Двухуровневое пилотное исследование предпочтения социального пакета услуг отраслевых компаний

Fig. 1. Two-level pilot study of preferences for social service packages of industry companies

Примечание. Составлено автором.

государственного и муниципального управления (в том числе службы безопасности) – до 7 %. Во всех остальных сферах занято менее 5 % работников.

Отраслевая структура г. Самара и Самарской области характеризуется преобладанием предприятий производственно-промышленного комплекса, в котором функционируют (около 630 крупных и средних промышленных предприятий). Основываясь на представленных данных была определена отраслевая структура организаций для исследования состава социального пакета по принципу СК. Поскольку социальный пакет работников образовательных учреждений, сферы здравоохранения, социальной защиты населения определен, то в основе исследуемой совокупности организаций находятся промышленные предприятия преимущественно обрабатывающей промышленности, транспортные и торговые компании. Работники этих компаний составляют около 44 % в структуре занятого населения.

При изучении сайтов компаний были выявлены основные направления и способы обеспечения пакета социальной поддержки сотрудников компаний.

Среди мер представляемой социальной поддержки были предложены следующие направления компенсационной помощи сотрудникам: оплата транспортных услуг, питание, оплата добровольного медицинского страхования (далее – ДМС), оплата питания сотрудников, обучение сотрудников и их семей, оплата жилья или иная компенсация данного вида расходов. Кроме того, в подборку были включены виды услуг, влияющие на физическое и моральное здоровье персонала: компенсация расходов на санаторно-курортное лечение, спортивные услуги, культурные мероприятия.

В ходе исследования проведен анализ 57 компаний, среди которых промышленные компании составили – 38,2 %, торговые организации – 17,5 %, транспортные организации и логистические компании – 26 %, и 18 компаний сферы общественного питания и бытовых услуг.

Элементы, применимые для системы «кафетерий» или для выбора направлений компенсационного социального пакета, присутствуют во всех рассматриваемых компаниях. Ре-

зультаты исследования подтверждают дифференциацию мнений об уровне спроса на услуги пакета. Однако отраслевая принадлежность оказывает влияние на выбор компанией состава социального пакета. Так, высокая доля компаний, предоставляющих обучение сотрудникам, предполагает подготовку и обучение персонала в ходе рабочего процесса, а не оплату его развития и карьерного роста. Ввиду того, что Самара является крупным промышленным центром, обладает высокой протяженностью городской агломерации, многие предприятия предоставляют услугу транспортировки работников к месту работы.

Результаты исследования представлены на рисунке 2.

В числе таких организаций промышленные и транспортные компании. Третье место по популярности в пакете СК занимает оплата ДМС, которая предоставляется 44 % промышленных компаний и 48 % торговых компаний.

Как видно из гистограммы оплата питания работникам осуществляется практически третьей частью компаний. Помимо этого предприятия и организации сфер торговли, общественного питания и бытовых услуг, а также некоторые предприятия промышленного сектора, предоставляют работникам скидки на собственную продукцию (услуги).

Оплата транспортных расходов. В качестве оплаты транспортных расходов рассматривается компенсация затрат на проезд к месту работы, организация доставки сотрудников и оплата ГСМ (горюче-смазочных масел). Принятие решение по вопросу оплаты транспортных расходов в организациях в большей степени зависит от места расположения компании, количества корпусов, а также возможности осуществлять доставку сотрудников маятниковым или кольцевым маршрутом. В черте крупного города с эллипсоидной структурой, организация доставки сотрудников затруднена. По этой причине преимущественно осуществляется компенсация затрат на проезд по среднему чеку.

Следующим направлением является оплата и обеспечение питания сотрудников на месте работы. Здесь выбор компенсационной нормы устанавливается в зависимости от возможностей предприятия и преимущественно осуществляется в виде доплаты к оплате труда.

В то же время на отдельных предприятиях существует талонная система питания. Как правило, это организации, имеющие собственные пункты питания, что характерно для крупных компаний производителей.

Также популярным направлением социального пакета является оплата жилья, либо частичная компенсация расходов ипотечных программ. В этом направлении наблюдается наиболее сильная дифференциация в программах социальной поддержки. Подобные расходы могут себе позволить только крупные предприятия транспорта и промышленности, либо оплата жилья предусматривается организациями, имеющими сезонный характер работы.

Следующим этапом исследования является исследование предпочтений социального пакета занятого населения города, которое также имело пилотный характер. Акцент при формировании совокупности был сделан на те же отраслевые направления, что и при исследовании сайтов крупных и средних компаний города.

Анкетирование занятого населения города Самара, проведенное в системе «Яндекс Формы». Использование цифрового инструмента позволяющей пригласить к участию

необходимые группы занятого населения и провести обработку данных исследования. Задача данного этапа заключалась в выявлении взаимосвязей в предпочтениях работников относительно выбора услуг социального пакета их связи с отраслевой принадлежностью компании и, в дальнейшем, осуществлении сравнительного анализа предложения и спроса на социальный пакет по отдельным отраслевым группам организаций.

Помимо личностных вопросов к сотрудникам компаний (возраст, пол, уровень дохода, категория группы персонала, тип предприятия в котором работает сотрудник), были заданы вопросы, касающиеся возможностей работника самостоятельно оплачивать те или иные социальные услуги, вопросы о наличии предпочтений в выборе услуг социального пакета, бальной оценки потребности услуги. Всего анкета содержала двенадцать вопросов, опрос проводился в течении двух недель (март 2025 года). Данный период является достаточным сроком для пилотного проекта исследования и позволило конкретизировать дальнейшие его направления и этапы.

Всего было опрошено 492 человека, что по уровню выше необходимого объема выборки



Рис. 2. Популярность услуг социального пакета организаций города Самара

Fig. 2. Popularity of social package services of Samara city organizations

Примечание. Составлено автором.

среди которых преобладающую долю составили работники промышленных (187 чел.), транспортных (221 чел.), бюджетных учреждений (53 чел. – образование и здравоохранение). В число респондентов также были включены работники предприятий общественного питания, торговли и бытовых услуг, которые составили незначительную долю участников опроса.

Определение среднего балла по каждому отраслевому направлению и каждому виду услуги социального пакета проводилось путем расчета средней арифметической взвешенной величины. Для оценки уровня предпочтения использовалась 10-балльная шкала.

Отраслевая специфика присутствует, что проявляется при определении балла потребности в отношении предложенного списка услуг. Для наиболее наглядного представления результатов была проведена группировка работников по признаку «отрасль», в рамках каждого отраслевого направления рассчитаны средние баллы по каждому виду услуг работников. В таблице представлены результаты пилотного исследования, сформированные по группам отраслевых компаний.

Представление данных в виде графика демонстрирует различие в предпочтениях отраслевых групп, что подтверждает гипотезу о необходимости проведения исследования и разработке в дальнейшем системы льгот по принципу «кафетерий». Поскольку исследование взаимосвязей сопряжено с анализом качественных показателей, то для подтверждения наличия или отсутствия взаимосвязи между

отраслями был применен графический метод и метод ранговой корреляции. Проведенный расчет коэффициентов коэффициента Фехнера (от «0,1» до «0,2») показал слабую связь между при выборе мер социального пакета между тремя отраслевыми группами. Использование метода Фехнера основано на расчете средней величины балла предпочтений по каждой группе компаний, определения положительный или отрицательный знак по каждому направлению компенсаций услуг социального пакета, подсчета количества совпадений и несовпадений знаков при анализе ответов различных отраслевых групп компаний.

На рисунке 3 отражены ранговые показатели предпочтений сотрудников отраслевых компаний.

Полученные результаты о наличии слабой межотраслевой связи в определении уровня значимости услуги компенсационного пакета подтверждают гипотезу исследования.

Следовательно, для формирования эффективной модели «кафетерия» необходимо наиболее глубокое изучение предпочтений сотрудников в рамках одной отрасли и разработка рекомендаций по ранговой расстановке приоритетов сотрудников. Следует обратить внимание на уровень балльной оценки льготы. В случае, когда средний балл по льготе составляет ниже 7 баллов, необходимо пересмотреть пакет с целью поиска более значимой для сотрудника льготы.

Анализ свободных ответов респондентов на вопрос «Какую льготу в социальном или компенсационном пакете вы хотели бы получить»

Таблица. Оценка предпочтений при выборе вариативной части услуг социального пакета

Table. Evaluation of preferences when choosing the variable part of the social package services

№ п/п	Наименование услуги социального пакета	Транспортные компании	Промышленные компании	Бюджетные учреждения
1	ДМС	3,91	7,5	5,43
2	Оплата детского сада	3,95	6,5	4,29
3	Обучение, отдых ребенку	3,63	6,6	5,29
4	Оплата культурных мероприятий	5,96	6,4	4,71
5	Оплата спортивных услуг	4,7	7,9	5,86
6	Оплата проезда в черте города	4,56	7,5	5,14
7	Оплата проезда к месту отдыха	5,13	8,2	6,29
8	Компенсация расходов на питание	4,96	8,2	5,29
9	Компенсация расходов на санаторно-курортное лечение	5,83	8,7	4,86
10	Компенсация мобильной связи	4,93	7,3	4,71

Примечание. Составлено автором.

показал, что к льготам с самым высоким предпочтением относится оплата жилья. Последняя может иметь собственную классификацию: льгота по ипотечному кредитованию, полная или частичная компенсация расходов на аренду жилья, полная или частичная компенсация расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг. Введение подобной льготы (компенсации) могут себе позволить только крупные компании, поэтому в рамках системы «кафетерий» такую льготу не рассматривают.

Выводы

Исследование предпочтений занятого населения города-миллионника проводилось в целях выявления отраслевых особенностей выбора компенсационных мер и льгот социального пакета работодателя. Результаты пилотного исследования позволили прийти к выводу о наличии различий в предпочтении компенсационных мер, предоставляемых работодателями и мер, которые предпочли бы работники.

Наибольшую долю мер, предлагаемых работодателями, составляет организация транспортировки к месту работы, доброволь-

ное медицинское страхование, обучение сотрудников и членов их семей. Предпочтительными мерами для работников являются: компенсация проезда к месту отдыха, компенсация расходов на питание и предоставление льгот для получения санаторно-курортного лечения.

При исследовании межотраслевых различий был сделан вывод о наличии межотраслевой дифференциации. Кратко выводы представлены ниже.

Для работников обрабатывающих транспортных и транспортно-логистических компаний наиболее высокую оценку получают такие услуги пакета, как оплата культурных мероприятий (5,96 баллов), компенсация расходов на санаторно-курортное лечение (5,83), оплата проезда к месту отдыха (5,13). Вопреки результатам исследований на цифровых платформах, где исследуемая совокупность не учитывала отраслевой и территориальный признаки, оценка сотрудниками такой услуги, как ДМС, оказалась крайне низкой, а оплата услуг мобильной связи более значимой, чем для работников других отраслевых направлений, что связано с содержанием трудовой деятельности.



Рис. 3. Сравнительные показатели ранговых оценок услуг социального пакета различных отраслевых компаний

Fig. 3. Comparative indicators of ranking assessments of social package services of various industry companies

Примечание. Составлено автором.

В составе популярных услуг социального пакета для работников промышленных предприятий первое место занимает компенсация расходов на санаторно-курортное лечение, затем равную значимость работники придают компенсации расходов на проезд к месту отдыха и обеспечение питанием (в связи с преобладанием физического труда), оплата спортивных услуг и ДМС близки по приоритетности. Уровень значимости услуг вариативной части социального пакета на предприятиях промышленности выше, чем в транспортных организациях и в бюджетной сфере.

Единственной группой, для которой ДМС стало предпочтительной и популярной услугой, являются работники бюджетной сферы – специалисты образовательных учреждений, в том числе профессиональных, и в области здравоохранения. Популярность ДМС для данной отраслевой сферы объясняется возможностью доступа к реализации права воспользоваться услугой именно этим категориям. В комментариях работники учреждений указывают на необходимость расширения услуг пакета и возможность выбора предпочтительного субъекта оказания медицинских услуг. Содержание труда данной категории работников определяет их заинтересованность в профилактике здоровья, что делает популярными четыре категории для выбора: компенсацию расходов на спортивные услуги и составляет 5,8 балла, ДМС – 5,43 балла, компенсацию расходов на обучение и отдых детей – 5,29, а также компенсацию расходов на питание – 5,29.

На основании проведенного пилотного исследования представляется возможным разработать ряд рекомендаций для формирования социального пакета как первого этапа для разработки модели стимулирования сотрудников по принципу «кафетерий». Предлагается учесть отраслевой фактор для формирования эффективной модели мотивации сотрудников компаний с помощью применения социального пакета.

Для работников транспортных, транспортно-логистических компаний предлагается сформировать два уровня модели социального пакета по принципу «кафетерий»: приоритетный и дополнительный. В качестве услуг приоритетного пакета предлагаются оздоровительные услуги с акцентом на санаторно-курортное лечение, культурные услуги (организованный отдых), а

также компенсация проезда к месту отдыха. В качестве услуг для выбора по балльной системе по принципу «кафетерий» предлагается компенсация расходов мобильной связи, расходов на питание и спортивных услуг.

Для работников промышленных компаний в качестве услуг приоритетного пакета рассматривается санаторно-курортное лечение, компенсация проезда к месту отдыха и обязательная компенсация расходов на питание. В качестве услуг для выбора по балльной системе по принципу «кафетерий» предлагается компенсация расходов спортивные услуги, проезд в черте города, оплата обучения и отдыха ребенку (при наличии детей) и оплата культурных мероприятий.

Учитывая, что социальные пакеты работников бюджетных учреждений регламентируются ведомствами, предлагается расширить пакет с учетом недостающих направлений, которые могут не совпадать в сферах образования (в том числе по уровням) и здравоохранения.

В целом необходимо усовершенствовать модель социального пакета за счет разделения на три уровня: обязательный, приоритетный и дополнительный. Формирование второго и третьего уровней и выбор принципа предоставления льгот социального пакета должен зависеть от цели стимулирования: повышения производительности и результатов труда или повышение лояльности к компании.

Таким образом, дальнейшие исследования могут быть продолжены в направлении выявления факторов масштаба предприятий отрасли, которые позволят провести дифференциацию по типологии компаний, по территориальному признаку. Для формирования эффективно модели социального пакета по принципу «кафетерий», необходимо учесть влияние типовой структуры персонала организации отрасли, которая будет отражать большинство мнений сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Гришенко Н. А. Кафетерий льгот как инструмент социального пакета / Н. А. Гришенко // Телескоп. – 2021. – № 4. – С. 97–102.
- Долгополова, И. В. Компенсационный пакет как средство привлечения и удержания персонала:

- сравнительный анализ предприятий химической отрасли / И. В. Долгополова, М. М. Шарипов // Экономика и менеджмент систем управления. – 2014. – № 2 (12). – С. 20–26.
- Долженко, Р. А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации / Р. А. Долженко // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 2–12.
- Кобьелл, К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен : пер. с нем. / К. Кобьелл. – М. : Альпина бизнес Букс, 2005. – 195 с.
- Кулагина, Е. Российские особенности рынка труда в 2025–2026 года: актуальные тенденции и прогнозы / Е. Кулагина. – 2025. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66639-osobennosti-rynka-truda-19-m2>
- Манаева, И. В. Города России: классификация и типология / И. В. Манаева // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16, вып. 7. – С. 1235–1249.
- Мокрянская, Н. А. Грейдинг как система мотивации трудовой деятельности персонала организации / Н. А. Мокрянская, О. Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. – 2016. – Т. 2, № 4. – DOI: 10.12737/202
- Охотина, Т. А. Формирование расширенного социального пакета как один из основных механизмов реализации корпоративной социальной защиты на предприятии / Т. А. Охотина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 3-2. – С. 248–255. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2123>
- Ребров, А. В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий / А. В. Ребров // Социологические исследования. – 2008. – № 5. – С. 74–84.
- Ребров, А. В. Комплексная ситуационная модель системы ключевых показателей эффективности / А. В. Ребров // Журнал исследований по управлению. – 2016. – Т. 2, № 12. – С. 2.
- Сичелли, Д. Компенсация сбытовому персоналу: практическое руководство по разработке эффективных компенсационных программ : пер. с англ. / Д. Сичелли. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. – 232 с.
- Сологуб, Л. Соцпакет 2025: чего хотят сотрудники и что предлагают работодатели / Л. Сологуб. – 2025. – URL: <https://www.marksmans.ru/expertise/sotspaket-2025-chto-khotyat-sotrudniki-i-chto-predlagayut-rabotodateli/12>
- Тихонова, Е. Пилотные исследования: дизайн и описание практик по конструированию / Е. Тихонова, Н. Мекеко // Работа и Карьера. – 2022. – № 1 (2):15. – URL: <https://doi.org/10.56414/jeac.2022.16>
- Чуланова, О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров / О. Л. Чуланова // Наукоедение. – 2014. – № 5 (24). – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/129EVN514.pdf>
- Ядов, В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции / В. А. Ядов // Социологические исследования. – 1983. – № 3. – С. 50–62.
- Lancaster, G. A. Design and Analysis of Pilot Studies: Recommendations for Good Practice / G. A. Lancaster, S. Dodd, P. R. Williamson // J Eval Clin Pract. – 2004. – No. 10 (2). – P. 307–312. – DOI: 10.1111/j.002.384.doc.x
- The Development of Technology for Higher Education Institution’s Administrative Personnel Assessment / O.Y. Bakhtina [et al.] // International Education Studies. – 2015. – Vol. 8, № 5. – P. 179–190. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n5p179>

REFERENCES

- Grishenko N.A. Kafeterij lgot kak instrument socialnogo paketa [Cafeteria of Benefits as a Tool of a Social Package]. *Teleskop* [Telescope], 2021, no. 4, pp. 97-102.
- Dolgoplova I.V., Sharipov M.M. Kompensacionnyj paket kak sredstvo privlecheniya i uderzhaniya personala: sravnitelnyj analiz predpriyatij himicheskoy otrasli [Compensation Package as a Means of Attracting and Retaining Personnel: a Comparative Analysis of Enterprises in the Chemical Industry]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya* [Economics and Management of Control Systems], 2014, no. 2 (12), pp. 20-26.
- Dolzhenko R.A. Socialnaya karta – novaya forma ispolzovaniya socialnogo paketa organizacii [Social Card – A New Form of Using the Social Package of the Organization Social Card – A New Form of Using the Social Package of the Organization]. *Upravleniye korporativnoj kulturoj* [Corporate Culture Management], 2013, no. 1, pp. 2-12.
- Kobyell K. *Motivaciya v stile EKSHN. Vostorg zaraziteln: per. s nemeckogo* [Motivation in the Style of ACTION. Delight Is Contagious: Trans. from German]. Moscow, Alpina business Books, 2005. 195 p.
- Kulagina E. *Rossijskiye osobennosti rynka truda v 2025–2026 goda: aktualnye tendencii i prognozy* [Russian Features of the Labor Market in 2025–2026: Current Trends and Forecasts], 2025. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66639-osobennosti-rynka-truda-19-m2>

- Manaeva I.V. Goroda Rossii: klassifikatsiya i tipologiya Goroda Rossii: klassifikatsiya i tipologiya [Cities of Russia: Classification and Typology]. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional Economy: Theory and Practice], 2018, vol. 16, iss. 7, pp. 1235-1249.
- Mokryanskaya N.A., Chulanova O.L. Greyding kak sistema motivatsii trudovoy deyatel'nosti personala organizatsii [Grading as a System of Motivation of Labor Activity of the Organization's Personnel]. *Zhurnal issledovaniy po upravleniyu* [Journal of Management Research], 2016, vol. 2, no. 4. DOI: 10.12737/202
- Okhotina T.A. Formirovaniye rasshirenogo sotsial'nogo paketa kak odin iz osnovnykh mekhanizmov realizatsii korporativnoy sotsial'noy zashchity na predpriyati [Formation of an Expanded Social Package as One of the Main Mechanisms for Implementing Corporate Social Protection at the Enterprise]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2022, no. 3-2, pp. 248-255. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=2123>
- Rebrov A.V. Vliyaniye struktury motivatsii na rezul'tativnost truda rabotnikov razlichnykh professiy [Influence of the Motivation Structure on the Labor Productivity of Workers of Various Professions]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya* [Sociological Research], 2008, no. 5, pp. 74-84.
- Rebrov A.V. Kompleksnaya situatsionnaya model sistemy klyuchevykh pokazateley effektivnosti Kompleksnaya situatsionnaya model sistemy klyuchevykh pokazateley effektivnosti [Complex Situational Model of the Key Performance Indicators System]. *Zhurnal issledovaniy po upravleniyu* [Journal of Management Research], 2016, vol. 2, no. 12, p. 2.
- Sicelli D. *Kompensatsiya sbytovomu personalu: prakticheskoye rukovodstvo po razrabotke effektivnykh kompensatsionnykh programm: per. s angl.* [Compensation for Sales Personnel. Practical Guide to Developing Effective Compensation Programs: Trans. from English]. Moscow, Grebennikov Publishing House, 2005. 232 p.
- Sologub L. *Sotspaket 2025: chego khotyat sotrudniki i chto predlagayut rabotodateli* [Social Package 2025: What Employees Want and What Employers Offer], 2025. URL: <http://www.marksmans.ru/expertise/sotspaket-2025-chto-khotyat-sotrudniki-i-chto-predlagayut-rabotodateli/12>
- Tikhonova E., Mekeko N. Pilotnyye issledovaniya: dizayn i opisaniye praktik po konstruirovaniyu Pilotnyye issledovaniya: dizayn i opisaniye praktik po konstruirovaniyu [Pilot Studies: Design and Description of Design Practice]. *Zhurnal «Rabota i Karyera»* [Journal "Work and Career"], 2022, no. 1 (2), p. 15. URL: <https://doi.org/10.56414/jeac.2022.16>
- Chulanova O.L. Greyding kak tehnologiya privilecheniya i uderzhaniya vysokokvalifitsirovannykh upravlencheskiykh kadrov [Grading as a Technology for Attracting and Retaining Highly Qualified Management Personnel]. *Naukovedeniye* [Science Studies], 2014, no. 5 (24). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/129EVN514.pdf>
- Yadov V.A. Otnosheniye k trudu: kontseptual'naya model i realnyye tendentsii Otnosheniye k trudu: kontseptual'naya model i realnyye tendentsii [The Attitude to Work: Conceptual Model and Real Trends]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya* [Sociological Research], 1983, no. 3, pp. 50-62.
- Lancaster G.A., Dodd S., Williamson P.R. Design and Analysis of Pilot Studies: Recommendations for Good Practice. *J Eval Clin Pract*, 2004, no. 10 (2), pp. 307-312. DOI: 10.1111/j.002.384.doc.x
- Bakhtina O.Yu. et al. The Development of Technology for Higher Education Institution's Administrative Personnel Assessment. *International Education Studies*, 2015, vol. 8, № 5, pp. 179-190. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n5p179>

Information About the Author

Oksana A. Ostashevskaya, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Digital Economy, Povolzhsky State University of Telecommunications and Informatics, Moskovskoye Shosse St, 77, 443011 Samara, Russian Federation, oksana-frey@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3431-7060>

Информация об авторе

Оксана Анатольевна Осташевская, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Цифровая экономика», Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, ул. Московское шоссе 77, 443011 г. Самара, Российская Федерация, oksana-frey@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3431-7060>