

НЕЗАВИСИМЫЙ ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА СТРАХОВАНИЯ FINASSIST

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**(доклад заместителя генерального директора
компании FinAssist Александра Волобуева на
конференции «Рынок труда в финансовой сфере»)**

Москва, февраль 2014

План:

1. **Вступительное слово.**
2. **Что же это такое – социальный пакет?**
3. **Социальные льготы в компаниях (статистика).**
4. **Практика формирования социального пакета на примере внедрения добровольного медицинского страхования.**

1. Вступительное слово.

Добрый день, уважаемые дамы и господа!

Сегодня предоставление того или иного набора льгот стало нормой для российского рынка. Система мотивации работников современных организаций, конкурирующих за персонал на рынке труда, очень разнообразна. Она может включать как материальные, так и не материальные доходы.

Каждая из них заслуживает отдельной темы обсуждения, но в связи с тем, что недостаточно времени на глубокое рассмотрение данного вопроса, остановимся на практике наиболее встречающихся форм стимулирования сотрудников.

2. Что же это такое — социальный пакет?

Для начала разберемся в определениях. Менеджеры по работе с персоналом некоторых компаний умышленно или неосознанно смешивают воедино два разных понятия: социальный пакет и социальные гарантии. Основанием для предоставления социальных гарантий являются требования Трудового кодекса РФ, а введение в компании социального пакета, т. е. набора льгот для персонала — это добровольное решение каждого работодателя. В этом коренное отличие.

Главное! Наполнение социального пакета может быть очень разнообразным. Оно зависит от тех задач, которые хочет решить работодатель с помощью данного инструмента мотивации, потому что социальный пакет — это именно инструмент, работающий на повышение эффективности и результативности бизнеса, а отнюдь не благотворительность.

Основной вопрос работодателя: как создать действительно эффективный социальный пакет?

Чтобы социальный пакет реально влиял на эффективность бизнеса, повышая лояльность, вовлеченность персонала, привлекая высокопрофессиональные кадры, важно, чтобы собственники и топ-менеджеры компании относились к его формированию и затратам на него как к долгосрочной инвестиции в персонал. Только тогда эти усилия и средства принесут реальную выгоду для компании, а не будут простой формальностью, данью моде. Начиная работу над формированием будущего комплекта компенсаций и льгот или оценивая действующий социальный пакет, рекомендуется ответить на следующие вопросы.

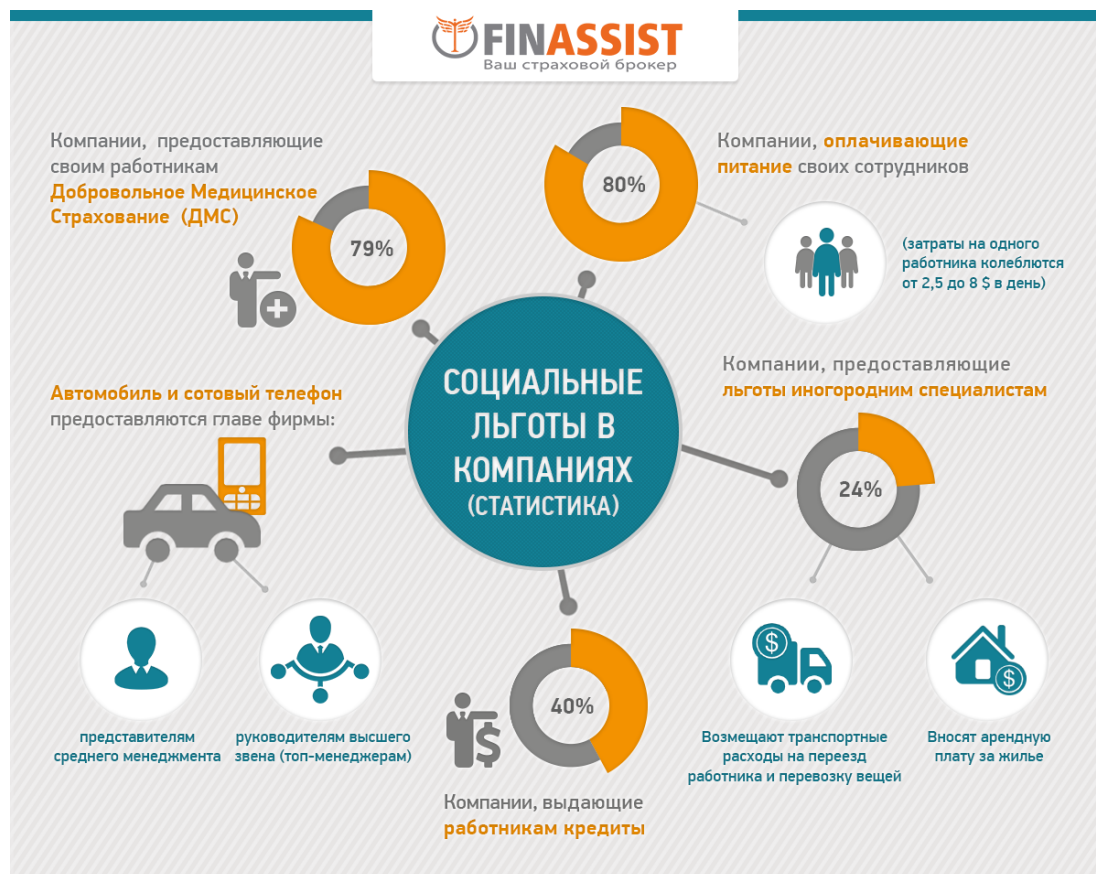
1. Каких целей хочет достичь компания, внедряя социальный пакет? На какие результаты рассчитывает?
2. На какую целевую аудиторию и возрастную группу ориентируются специалисты, работающие над созданием соцпакета? Адресаты льгот — это менеджеры по продажам и по работе с клиентами или это ключевые сотрудники и топ-менеджеры? Например, молодые люди вряд ли озабочены обеспечением своей старости, они не будут заинтересованы в программе пенсионного обеспечения.
3. Какие потребности у каждой из выделенных целевых групп? Например, наличие ДМС вряд ли будет серьезным мотивационным фактором для молодых сотрудников. А сотрудники, имеющие детей, будут очень вам благодарны за страховку для детей, включенную в социальный пакет.
4. Кому конкретно адресована льгота? Если вы хотите ввести льготу для ключевых специалистов или топ-менеджеров, то можно задаться вопросом и об их индивидуальных предпочтениях.

3. Социальные льготы в компаниях (статистика).

- Дополнительно к государственному добровольное медицинское страхование (ДМС) предоставляют своим работникам **79% компаний** (причем большинство из них оплачивают его полностью).
- Примерно **80% компаний** оплачивают питание своих сотрудников (затраты на одного работника колеблются от 2,5 до 8\$ в день).
- Автомобиль и сотовый телефон предоставляются главе фирмы, руководителям высшего звена (топ-менеджерам) и реже представителям среднего менеджмента. Многие иностранные

компании обеспечивают автомобилем менеджеров, которым он служит инструментом для работы (менеджерам по продажам, специалистам по устранению неполадок и т. п.).

- Около **40% фирм** выдают работникам кредиты. Проценты колеблются от 0,6 до 15%, а срок возврата — от 1 до 5 лет (при этом учитываются статус и заработная плата работника).
- **24% компаний** предоставляют льготы иногородним специалистам: возмещают транспортные расходы на переезд работника и перевозку вещей, а также вносят арендную плату за жилье.



4. Практика формирования социального пакета на примере внедрения добровольного медицинского страхования.

4.1. Принципы построения социального пакета.

Современный опыт управления персоналом предлагает нам различные подходы к формированию системы льгот и их распределению. Познакомимся с несколькими из них.

- **Иерархический принцип.**

В компании существует некоторый набор льгот. Чем выше сотрудник стоит на иерархической лестнице или чем выше его грейд, тем больше льгот он получает. При этом редко кто задумывается о том, востребованы ли эти льготы и насколько важны они для конкретного сотрудника.

- **«Лояльный» принцип.**

В компании, где внедрен лояльный принцип формирования социального пакета, каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот. Но успешная реализация данного подхода требует подготовительной работы.

Шаг № 1. Перед внедрением системы мотивации, а далее ежегодно в компании проводится анкетирование, задачей которого является определение набора льгот, наиболее привлекательных для сотрудников разных целевых и возрастных групп. В анкете представлен список льгот, существующих в компании на сегодня. Сотруднику предлагают отметить, какими льготами он пользовался в этом году и какими планирует воспользоваться в следующем. Причем не только отметить, но и оценить значимость этих льгот лично для себя. Также сотрудника просят указать, какими льготами, отсутствующими в списке, он хотел бы воспользоваться, а также оценить их.

Шаг № 2. После обработки анкет получается список наиболее интересных для сотрудников льгот. Причем для разных целевых аудиторий могут просматриваться разные наборы, а какие-то льготы уже будут очевидными лидерами всех категорий.

Шаг № 3. Далее определяется вес каждой льготы. Здесь в дело вступают финансисты и бухгалтерия. Они оценивают список льгот с точки зрения расходов для компании. Напротив каждой льготы проставляется сумма затрат в рублях. После этого деньги переводятся в условные баллы.

Шаг № 4. Составление «меню» социального пакета. Например, ваша организация решила, что готова предоставить каждому сотруднику льготы на 1000 баллов. Формируются три «меню» на основании информации, полученной из анкет. Стоимость каждого меню — 1000 баллов.

Шаг № 5. Информирование сотрудников. Любое начинание нуждается в PR. О наличии социального пакета и его наполнении должны знать кандидаты, приходящие в компанию. Этого можно добиться с помощью размещения данной информации на сайте компании, корпоративных стендах, вручения каждому кандидату памяток, буклетов, проведения дней открытых дверей и т. п. Важно, чтобы менеджеры по персоналу рассказывали о социальном пакете в рамках презентации компании.

Внедрение нового социального пакета обязательно должно сопровождаться соответствующей рекламной кампанией внутри, включающей в себя, помимо прочего, выступление топ-менеджеров перед сотрудниками, поскольку здесь очень важна идеологическая составляющая. Без правильно организованной рекламной кампании и дальнейшей поддержки любое начинание не принесет ожидаемых результатов. А в таком дорогостоящем проекте, как внедрение социального пакета, это недопустимо.

- **Принцип самостоятельного выбора.**

Самый демократичный, но и самый затратный тип социального пакета. Подготовительная работа очень похожа на внедрение предыдущего пакета. Проводится анкетирование и формируется список льгот с присвоением баллов. Сотрудников каждого грейда или иерархической ступеньки информируют о том, что они имеют право использовать льготы на определенное количество баллов. В результате каждый сотрудник составляет свой индивидуальный комплект льгот и пользуется им в свое удовольствие.

Важно отметить еще один момент. Когда вводятся новые льготы, или начинается сотрудничество с провайдером, месяца через два имеет смысл провести анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли качество услуги их ожиданиям. Довольно часто встречаются ситуации, когда работодатель уверен, что он сделал благо для сотрудников, в то время как последние получают от провайдера обслуживание крайне низкого качества.

4.2. Как сформировать бюджетный социальный пакет?

Принято считать, что социальные пакеты могут позволить себе только крупные компании. А что же делать, если бюджет ограничен? Кстати, в кризис даже средние и крупные компании начинают задумываться о том, стоит ли сохранять социальный пакет?

Эксперты утверждают, что реальная забота о сотрудниках всегда окупается и возвращается работодателю в виде преданности и вовлеченности. А индивидуальный подход и возможность выбора зачастую даже при мизерном бюджете приносят свои плоды. Как же получить требуемый результат при минимальных затратах? Приведем примеры недорогих, но эффективных льгот, помогающих в удержании персонала. Вот некоторые из них:

- премия за «здоровье» (тем, кто в течение года не брал больничный);
- свободный график работы, сокращенный рабочий день, возможность выполнять отдельные виды работ дома;
- подарки к 1 сентября и Новому году для детей сотрудников;
- подарочные сертификаты и купоны с учетом индивидуальных предпочтений;
- подарочная карта ресурса BigBuzzy, позволяющая приобрести множество услуг с большими скидками;
- подарочные карты магазинов;
- обед в ресторане;
- новый портфель;
- продажа сотрудникам бывших в употреблении корпоративных автомобилей, компьютеров по льготным ценам;

дополнительно оплачиваемый день отпуска и т. п.

FINASSIST
Ваш страховой брокер

КАК СФОРМИРОВАТЬ БЮДЖЕТНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ?

Эффективные льготы, помогающие в удержании персонала

- Премия «За здоровье» (тем, кто в течение года не брал больничный)
- Свободный график работы (сокращенный рабочий день, возможность выполнять отдельные виды работ дома)
- Дополнительно оплачиваемый день отпуска

Подарки для детей сотрудников (к 1 сентября и Новому году)

Подарочные сертификаты и купоны (с учетом индивидуальных предпочтений)

Подарочная карта ресурса BigBuzzy (позволяет приобрести множество услуг с большими скидками)

Подарочные карты магазинов

Обед в ресторане

Новый портфель

Продажа сотрудникам бывших в употреблении корпоративных автомобилей, компьютеров по льготным ценам

4.3. Сокращать ли социальный пакет в кризис?

В кризис многие организации сокращают расходы на социальный пакет. Каждая организация принимает свое решение, и зависит оно от многих факторов. Но необходимо помнить о том, что в нестабильное время у сотрудников на первое место выходит фактор доверия работодателю, а проявленная забота всегда повышает уровень доверия.

Администрация одной из московских компаний придумала и применила интересный способ управления социальным пакетом, позволяющий решить следующие задачи:

- сохранить социальный пакет;
- реализовать возможность самостоятельного выбора для сотрудников;
- сократить затраты на социальный пакет.

Как и раньше, всю работу по выбору провайдера услуг выполняет компания. Далее сотрудникам предлагают воспользоваться любой из услуг на условиях софинансирования. 70% затрат берет на себя работодатель, а 30% оплачивает сам сотрудник.

Данная практика обладает явными плюсами:

- услугу приобретают только те, кто в ней действительно заинтересован;
- услуга востребована, что повышает субъективную ценность социального пакета для сотрудника.

Здесь очень важно идеологически грамотно обосновать данное решение, чтобы сотрудники правильно понимали идею софинансирования, а не думали, что компания просто решила сэкономить.

4.4. Насколько важно наличие или отсутствие социального пакета при выборе работы?

Это, пожалуй, один из самых важных вопросов для работодателя. И ответить на него непросто. По мнению независимых экспертов, сегодня соискатели при поиске работы обращают внимание не только на размер заработной платы, но и на дополнительные блага, которые предлагает работодатель. По данным социологических опросов, 72% российских граждан считают наличие социального пакета плюсом при трудоустройстве, и только 21% не обращают на него внимания.

Наличие социального пакета — своеобразный знак качества компании, говорящий о ее серьезности, уровне благосостояния, заботе о собственном имидже, корпоративной культуре, ориентированной на персонал.