



бизнес-класс
Для бизнеса Для людей
про людей про бизнес

Система социальных льгот гарантий

Москва
7 июня 2007

Структура социальных льгот и гарантий

1 Социальные льготы и гарантии обеспечиваемые / гарантированные государством

1 Базовые социальные льготы

1 Социальные льготы, предоставляемые на основании принадлежности к грейду, категории, группе персонала

2 + **3** = Социальный пакет

Базовые социальные льготы

- **Представляют собой набор социальных льгот, которые могут быть предоставлены любому работнику Компании, при соблюдении определенных условий**
- **Такие льготы направлены на поддержание лояльности всего персонала Компании, путем проявления заботы в отдельных случаях, носящих как регулярный (праздники, иные даты), так и разовый «экстремальный» характер (материальная помощь в случае болезни и т.д.)**
- **Общая стоимость (бюджет) таких льгот рассчитывается на основании статистических данных за прошедшие периоды и прогноза изменения численности персонала**
- **Влияние на формирование бюджета таких льгот могут оказывать:**
 - **Рынок труда – состав и объем подобных льгот у предприятий конкурентов.**
 - **История Компании – традиционно, в долгосрочной перспективе, предоставляемые льготы, отмена или изменение состава которых может негативно отразится на персонале.**

Социальные льготы, предоставляемые на основании принадлежности к грейду, категории, группе персонала

- **Представляют собой набор льгот, предоставляемых работникам Компании в зависимости от принадлежности занимаемой ими позиции к определенному грейду (категории, группе персонала)**
- **Льготы, направлены на повышение у работников заинтересованности в работе в Компании, удержание ценных работников, повышение уровня их удовлетворенности, создание дополнительной мотивации к развитию, путем каждодневной, регулярной заботы о качестве труда и жизни персонала**
- **Позволяют повысить благосостояние сотрудника, не увеличивая денежные выплаты и фактически снижая стоимость сотрудника для компании**
- **Общая стоимость (бюджет) таких льгот определяется Компанией, в рамках своих возможностей, влияние на бюджет могут оказывать:**
 - Рынок труда – состав и объем подобных льгот у предприятий конкурентов.
 - Наличие приоритетных (целевых) групп персонала – ценных для Компании работников, удержание которых является важной задачей

Что такое и зачем нужен социальный пакет?

Социальный пакет –

- Способ удержания **ключевых** сотрудников
- Инструмент конкурентной борьбы на рынке труда
- Инструмент материальной, но не монетарной мотивации



Когда возникает необходимость в Системе социальных льгот?

- Льготы существуют, но не систематизированы
- Эффективность их применения вызывает вопросы
- Бюджет льгот не прозрачен, не управляем, средства расходуются бесконтрольно
- Существующие средства монетарной мотивации не достаточны для привлечения и удержания сотрудников

- **Исторические**
Обращаются к неизменным мотивирующим факторам
- **Корпоративные**
Повышают лояльность и желание быть сотрудником компании
- **Административные**
Повышают управляемость и эффективность расходования HR-бюджета, повышают прозрачность и понятность распределения социальных льгот
- **Экономические**
Снижают затраты на удержание сотрудников

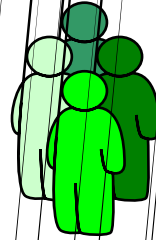
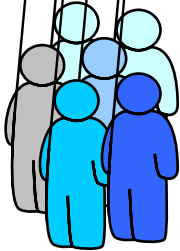
- **Социальные пакеты позволяют сочетать:**
 - исторически существующий в компании набор социальных льгот
 - необходимые и привычные сотрудникам льготы

Исторические аргументы: механизм действия

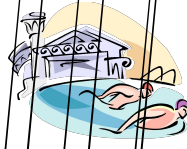


- **Социальные пакеты позволяют:**
 - управлять неформальным общением сотрудников
 - повысить управляемость корпоративной культурой
 - повысить однородность корпоративной культуры, среди требуемых групп персонала

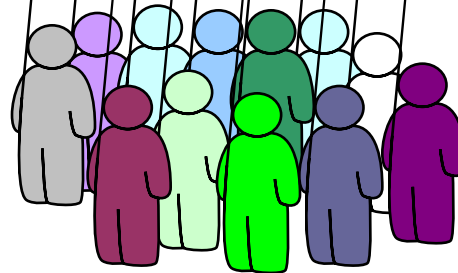
Корпоративные аргументы: механизм действия



Управление неформальным общением сотрудников



Скидки в торговле, Аренда спорт зала, Оплата спорт клуба, Корпоративные праздники, Совместный отдых...



Замыкание круга общения и досуга, способствует повышению управляемости корпоративной культурой и росту ее однородности

- **Прозрачная и понятная система социальных льгот:**
 - является методом повышения мотивации персонала на работу в компании
 - позволят управлять ожиданиями сотрудников
 - оптимизирует управления бюджетом льгот

Административные аргументы: механизм действия

Все сотрудники точно знают состав и объем соцпакета своего должностного уровня, а также условия предоставления означенных льгот



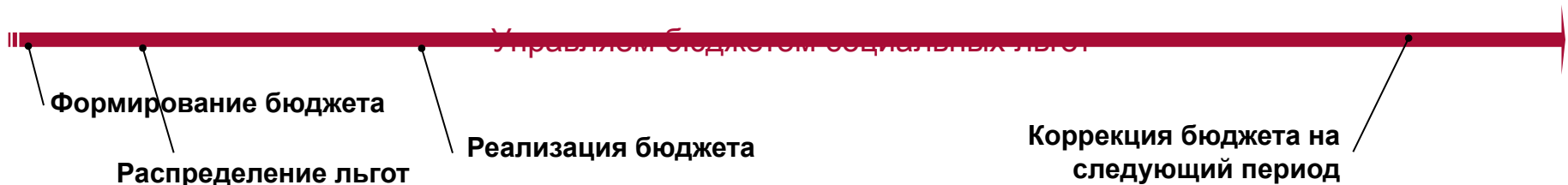
Нет преувеличенных ожиданий в отношении собственного соцпакета
Отсутствует недовольство по поводу объема и распределения льгот

Видят, что компания систематически заботится о своих сотрудниках, разрешая часть их бытовых проблем



Управляем ожиданиями сотрудников

Удерживаем сотрудников в компании



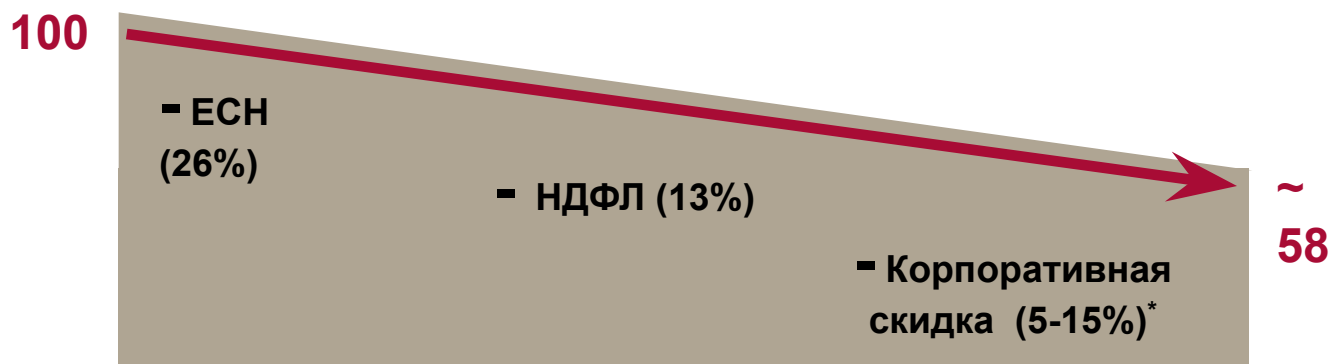
- **Социальные льготы дают возможность:**
 - снизить стоимость сотрудника для компании
 - повысить благосостояние сотрудника

Экономические аргументы: механизм действия

Для работника

Стоимость социального пакета

Для компании



Работник

Получает желаемые льготы и полную стоимость компенсационного пакета

И

Работодатель

Экономит средства при продаже социального пакета работнику

* По данным медицинских учреждений, страховых компаний

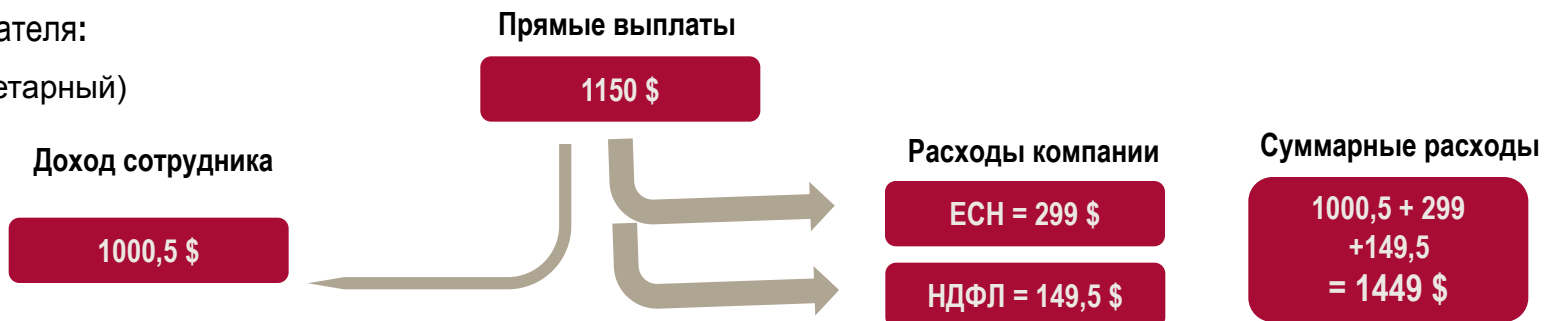
Экономические аргументы: механизм действия (Вариант 2)

Требования соискателя к заработной плате

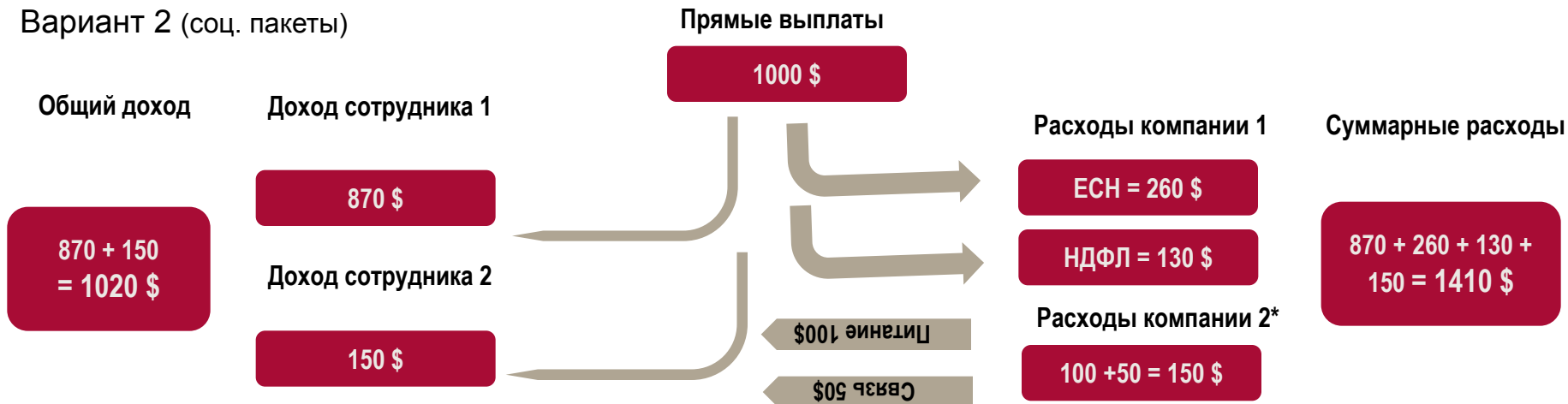


Действия работодателя:

Вариант 1 (монетарный)



Вариант 2 (соц. пакеты)



Общий эффект = Рост дохода сотрудника (19,5 \$) + Экономия средств Компании (39 \$) = 58,5 \$

Состав социального пакета



Виды и возможности группировки социальных льгот (пример)

	Компенсационные льготы	Льготы, улучшающие условия работы	Дополнительные льготы
Выгоды для семей сотрудников	Дополнительный отпуск	Сокращенная неделя	Обучение детей (ссуды) Детский сад Отдых детей Страховка семьи
Помощь в оплате жилья	Оплата переезда	Аренда (предоставление) жилья	Кредиты на жилье
Медицинские услуги	Медицинское обслуживание Медицинская страховка Медицинские обследования		Медицинская страховка семьи Оплата (кредиты) на лечение не страховых случаев
Персональные льготы	Дополнительная страховка (несчастные случаи и т.д.)	Рабочее место Транспорт (компенсации, персональный, ГСМ) Обучение (оплата, ссуды) Оплата связи (сотовая, IT)	Оплата спортивного клуба Потребительские кредиты
Льготы в командировках		Классность транспорта	Командировочные
Оплата неотработанного времени	Оплата больничных +	Гибкий график (банк свободного времени)	Оплата отгулов
Иные	Оплата отдыха Спортивные мероприятия	Дотации на питание Компенсации за условия труда	Культурно-массовые мероприятия

Взаимосвязь социальных льгот и гарантий

1 Социальные льготы и гарантии обеспечиваемые / гарантированные государством

2 Базовые социальные льготы

3 Социальные льготы, предоставляемые на основании принадлежности к грейду, категории, группе персонала



Пример модификации социальных программ

	① Обеспечиваемые государством льготы и гарантии	② Базовые льготы	③ Социальный пакет	Комментарии
Оплата временной нетрудоспособности	⊕	⊖	⊕	<i>Доплата по больничному листу до уровня средней зарплаты отдельным группам работников</i>
Доплата за вредность условий труда	⊕	⊖	⊖	<i>Соблюдение законодательства, без дополнительных выплат</i>
Командировочные расходы	⊕	⊕	⊕	<i>Повышение суточных командировочных расходов для всего персонала и значительное повышение для отдельных групп</i>
Дотации на питание	⊖	⊕	⊕	<i>Приведение дотаций на питание для всего персонала к одному уровню</i>
Медицинская страховка	⊖	⊕	⊕	<i>Ранее: наличие одинаковой страховки у всего персонала Теперь: повышение стоимости страховки у отдельных групп</i>

Порядок формирования и объем «Государственных» льгот определяется законодательством

Переведение «Государственных» льгот в Базовые, с повышением объема, регулируется приказами по Компании и описывается в Положениях

Формирование социального пакета, его порядок и объем определяется гибкими технологиями

- **Традиционный (фиксированный) Социальный пакет**, включает в себя определенный по содержанию и объему набор льгот, предоставляемых работнику. Льготы, включенные в Фиксированный Социальный пакет, не могут быть, по желанию работника, заменены на иные льготы. Повышение качества и объема льгот, может быть произведено за счет собственных средств работника.
- **Альтернативный Социальный пакет («Кафетерий»)**, включает в себя весь набор льгот предоставляемых работникам Компанией. Выбор льгот производится работником по собственному желанию в пределах определяемых объемом социального пакета данного грейда. Предоставляется Целевым группам персонала.

- Традиционная система в привязке к грейдам

	Социальные программы (льготы)					Социальный Пакет грейда
	СП1	СП2	СП3	СП4	СП5	
Грейд N						СПГ N
Грейд N-1		⊕	⊕	⊕	⊕	СПГ N-1 = СП2+СП3+СП4+СП5
.....						СПГ ...
Грейд 2						СПГ 2
Грейд 1						СПГ 1

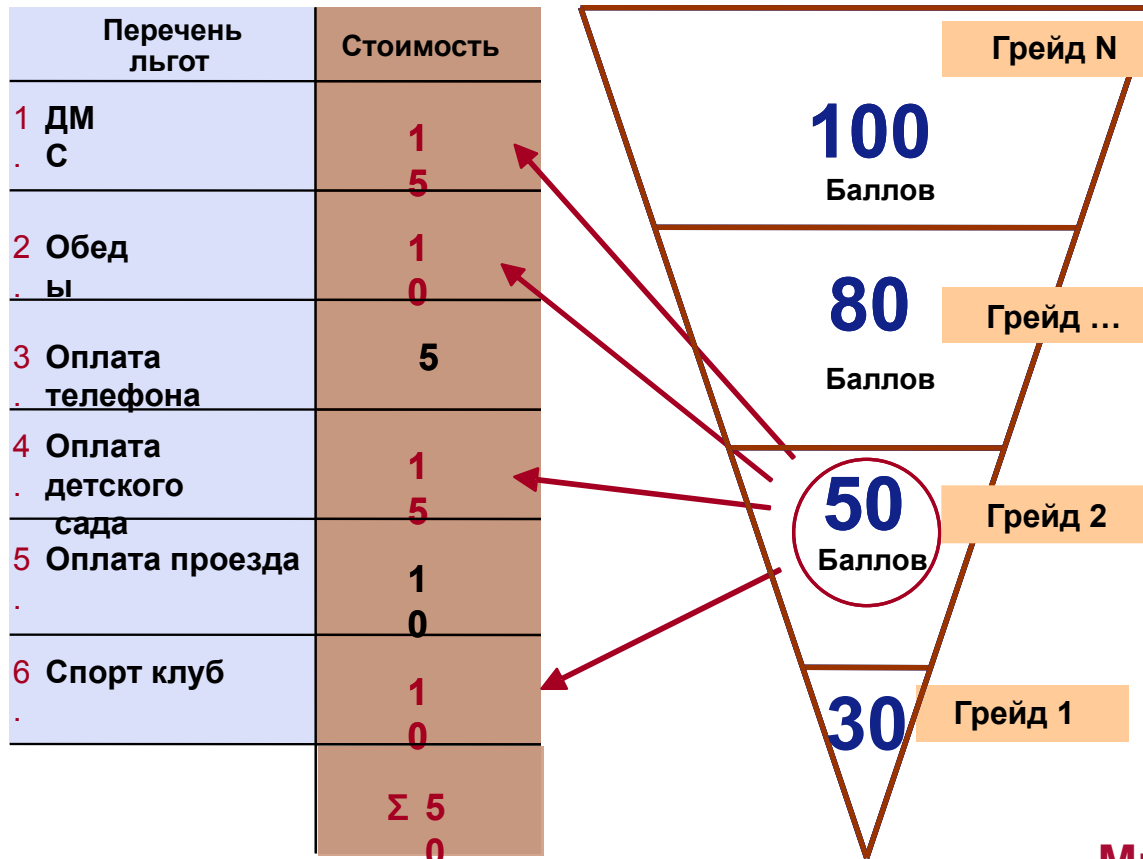
Плюсы

Понятность для сотрудников
Легкость администрирования

Минусы

Невозможность изменения
Необходимость доп. контроля за использованием льгот

- Система «Кафетерий» или «Меню»



Плюсы

Возможность выбирать льготы в соответствии со своими предпочтениями и потребностями

Минусы

Сложность администрирования
 Сложность в определении веса (стоимости) льгот

Варианты использования и комбинирования систем

Грейд	Возможные группы персонала	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
N	Топ - менеджмент	A	A	A	A
N-1	Директора			B	Б «Меню»
.....		B	B	
4	Младшие менеджеры		Г	B	
3	Специалисты	B	B	Д	Г+ / Меню»
2	Рабочие			Е	Г
1	Неквалифицированный рабочий состав			Ж	Д

Вариант 1 предполагает жесткое распределение льгот, исходя из принципа руководитель/подчиненный

Вариант 2 предполагает распределение льгот более дифференцированное по грейдовым уровням

Вариант 3 предполагает уникальный социальный пакет для каждого грейда

Вариант 4 подразумевает сопряжение различных стратегий, позволяя детально настроить перечень льгот под приоритетные (целевые) группы персонала

Важно помнить!

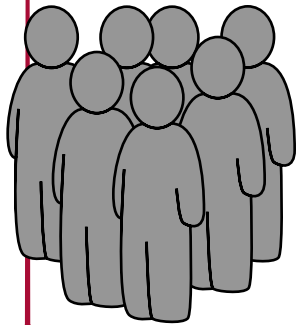
В различных социальных пакетах могут присутствовать одни и те же льготы но предоставляемые в разном объеме:

Компенсация расходов на питание	Цена	Баллы	
-Макс	27100	27	~ 100 руб./день на человека
-Норма	13550	14	~ 50 руб./день на человека
Доп. страховка (несчастные случаи)			Страхование жизни и здоровья сотрудников не входящих в обязательные программы / оплата периода нетрудоспособности
-Макс	3500	4	Страховые выплаты до 450 000 руб.
-Норма	2625	3	Страховые выплаты до 400 000 руб.
-Умеренный	1750	2	Страховые выплаты до 350 000 руб.
Оплата мобильной связи			Фиксированные ежемесячные выплаты, вне зависимости от трафика
-Макс	20178	20	Безлимитный тариф
-Норма	6840	7	570 руб./мес. (20\$)
-Умеренный	3420	4	285 руб./мес. (10\$)
-Мин	2400	2	200 руб./мес. (7\$)

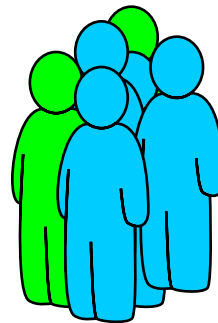
Распределение социальных пакетов (пример)

При распределении Социальных пакетов особое значение придается «Целевым группам персонала» удержание и развитие которых является приоритетом для Компании

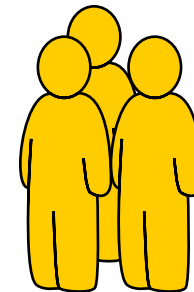
Группа персонала не высокой квалификации (Не возникает проблем с замещением, дополнительного удержания не требуется)



Целевая группа персонала – высококвалифицированные специалисты и менеджеры (Обладают высокой ценностью для Компании, подбор затруднен, важно удерживать)



Топ- менеджмент (Сотрудники наивысшей квалификации, востребованные рынком труда, требуется дополнительное удержание)



Грейд 1

Грейд 5

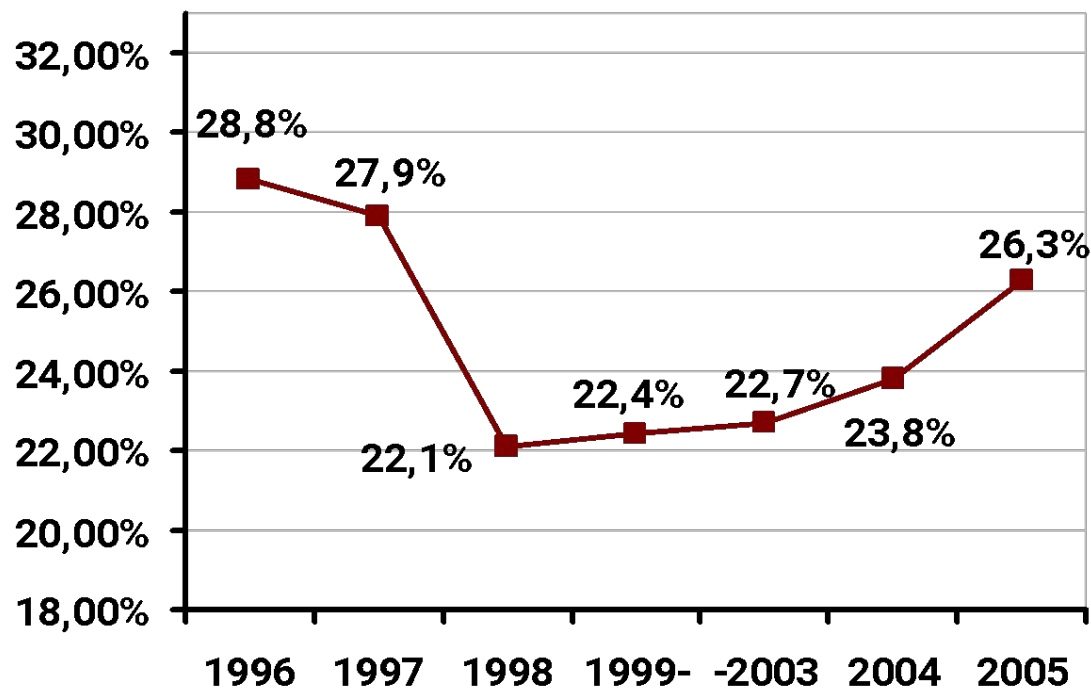
Грейд 11

Грейд 13

Грейд 15

Грейд N

Доля социальных льгот в общем компенсационном пакете



Социальные пакеты все активнее используются как альтернатива росту окладов

Предпочтения работников (данные ЭКОПСИ)

Я бы хотел, чтобы Компания предоставляла мне следующие социальные льготы:	Производство (регион)	Металлургия (регион)	Фармакология (Москва)	Сервисная компания	Добывающая компания (регион)
Занятия в спортзале	17,0%		7,0%	17,5%	24,0%
Медицинское обслуживание	54,3%	62,4%	17,0%	38,2%	34,0%
Санаторий-профилакторий	24,6%	25,0%			21,0%
Льготные путевки на курорт	49,9%	14,3%		27,6%	
Предоставление кредита на покупку жилья	51,3%			70,9%	31,0%
Оплата отдыха сотрудников	26,9%	9,5%	7,0%	59,0%	
Оплата дополнительного проф. обучения	31,9%	28,8%	26,0%	37,0%	19,0%
Дотации на питание / Организация питания	7,4%				6,0%
Детские сады и лагеря летнего отдыха детей	27,2%	18,8%			17,0%
Страхование от несчастных случаев	14,2%	16,3%		21,0%	22,0%
Оплата обучения детей			3,0%	34,7%	
Мед.страховка членам семьи	5,6%	7,1%	6,0%		2,8%
Материальная помощь	6,0%	4,5%	3,0%	1,6%	3,0%
Транспортные расходы/бензин			11,0%		
Служебный автомобиль			7,0%		
Дотации на питание	0,0%	34,0%		21,8%	1,5%
Мобильная связь			14,0%		

Распространенные практики, социальные пакеты в крупнейших компаниях и ведомствах

Компании, Организации	Условия работы						Компенсационные льготы									Дополнительные льготы											
	Машина			Телефон			Страховка			Отдых			Питание			Обучение			Ссуды а/м			Ссуды ж/п					
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1			
НЛМК	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+
Wimm-Bill-Dann	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Администрация президента	-	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Северсталь	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-
Уралмаш	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
Атон	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+

1 – Топ - менеджеры

2 – Менеджеры среднего звена

3 – Специалисты