



**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

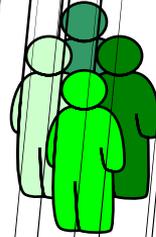
- **Социальные пакеты позволяют сочетать:**
  - исторически существующий в компании набор социальных льгот
  - необходимые и привычные сотрудникам льготы

## Исторические аргументы: механизм действия



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

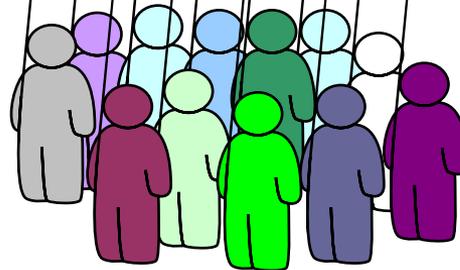
## Корпоративные аргументы: механизм действия



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**



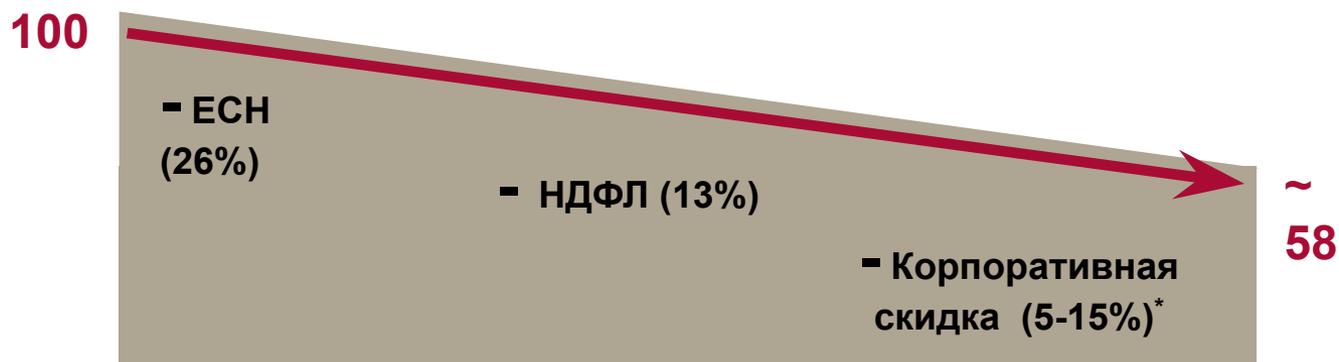
- **Социальные льготы дают возможность:**
  - снизить стоимость сотрудника для компании
  - повысить благосостояние сотрудника

## 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

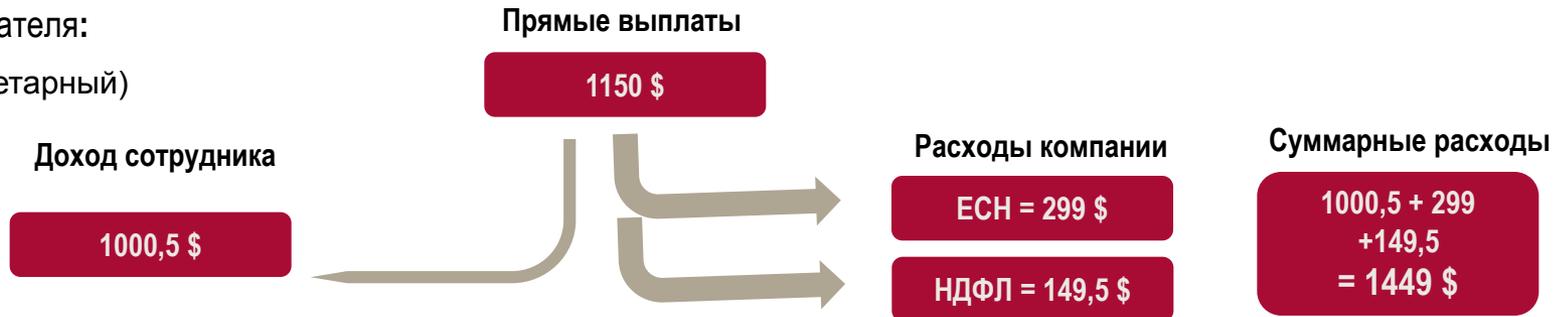
# Экономические аргументы: механизм действия (Вариант 2)

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
<b>Выгоды для семей сотрудников</b>	Дополнительный отпуск	Сокращенная неделя	Обучение детей (ссуды) Детский сад Отдых детей Страховка семьи
<b>Помощь в оплате жилья</b>	Оплата переезда	Аренда (предоставление) жилья	Кредиты на жилье
<b>Медицинские услуги</b>	Медицинское обслуживание Медицинская страховка Медицинские обследования		Медицинская страховка семьи Оплата (кредиты) на лечение не страховых случаев
<b>Персональные льготы</b>	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
<b>Льготы в командировках</b>		Классность транспорта	Командировочные
<b>Оплата неотработанного времени</b>	Оплата больничных +	Гибкий график (банк свободного времени)	Оплата отгулов
<b>Иные</b>	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

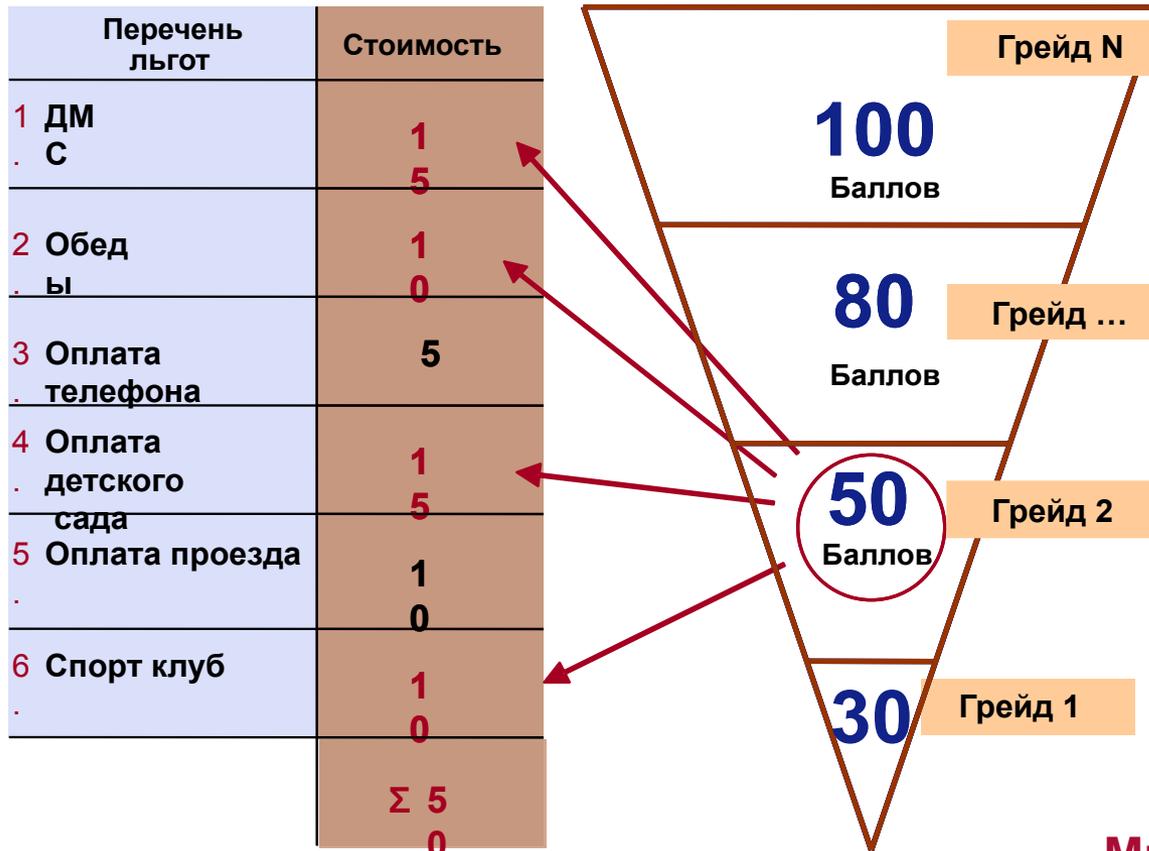
## Плюсы

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
<b>N</b>	Топ - менеджмент	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>
<b>N-1</b>	Директора			<b>B</b>	<b>Б «Меню»</b>
<b>.....</b>	<b>.....</b>		<b>B</b>	<b>B</b>	
<b>4</b>	Младшие менеджеры		<b>B</b>	<b>B</b>	
<b>3</b>	Специалисты	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>Д</b>	<b>Г+ / Меню»</b>
<b>2</b>	Рабочие			<b>Е</b>	<b>Г</b>
<b>1</b>	Неквалифицированный рабочий состав			<b>Ж</b>	<b>Д</b>

**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!

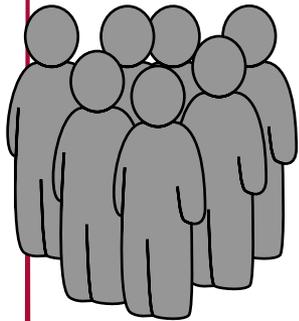
**В различных социальных пакетах могут присутствовать одни и те же льготы но предоставляемые в разном объеме:**

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)



Грейд 1

Грейд 5

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



Грейд 13

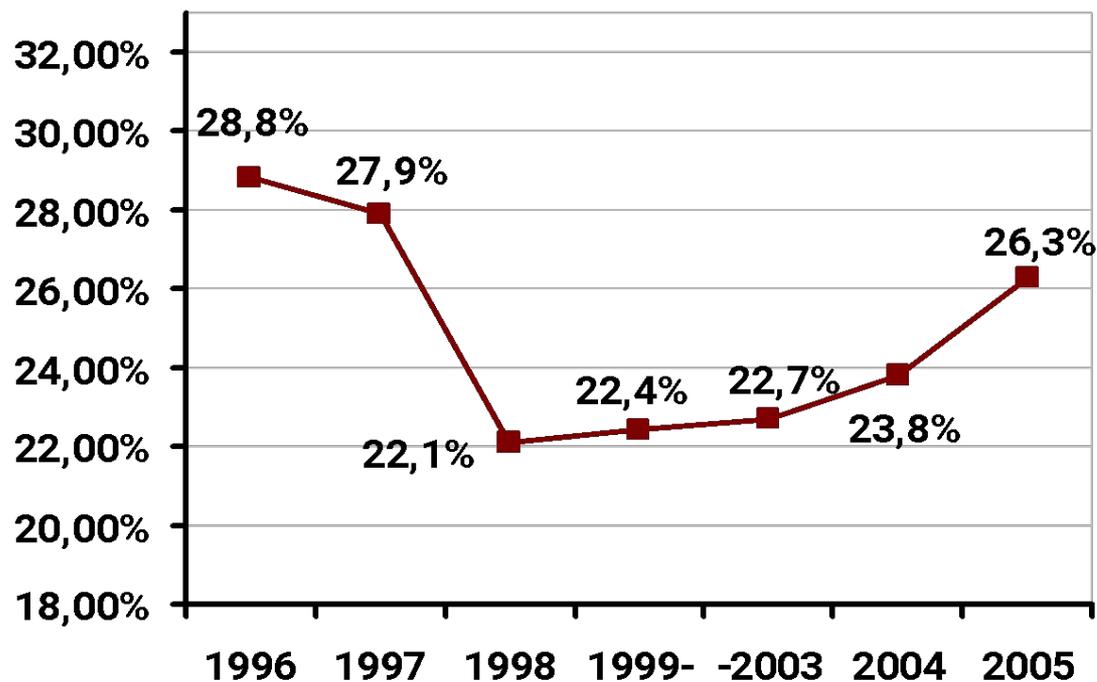
Топ- менеджмент (Сотрудники наивысшей квалификации, востребованные рынком труда, требуется дополнительное удержание)



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**