

# Социальный пакет как средство материальной мотивации

ВЫПОЛНИЛ: ИВАНОВ С.Д.  
Б-ТУР-21

# 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. На вопрос о том, какой социальный пакет предоставляет данная компания, вполне можно услышать: «Стандартный. В рамках ТК РФ». Это ошибка, потому что социальные гарантии, которые обязан предоставлять своим сотрудникам каждый работодатель, например такие как оплата временной нетрудоспособности, отпуска и т. д., и социальный пакет — это совершенно разные вещи.

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



Приведем пример некоторых возможных составляющих социальных пакетов:

- ДМС (медицинское обслуживание в различных поликлиниках);
- возможность получить кредит;
- бесплатное питание;
- оплата повышения квалификации;
- льготные путевки для сотрудников или их детей;
- оплачиваемая мобильная связь и проезд;
- абонементы в бассейн, фитнес-центр;
- оплата жилья для иногородних сотрудников;
- корпоративный автомобиль и многое другое.

Система мотивации работников современных организаций, конкурирующих за персонал на рынке труда, очень разнообразна. Она может включать следующие составляющие.

Материальные доходы:

- постоянную часть заработной платы;
- переменную часть заработной платы;
- надбавки и доплаты;
- компенсации и льготы/социальный пакет;
- опционы, акции.

Нематериальные доходы:

- достижение;
- признание;
- похвала;
- интересная работа;
- самореализация и т. д.

Некоторые из вышеперечисленных составляющих относятся к компенсациям, т. е. возмещают средства, затраченные сотрудником на проезд или оплату мобильного, а другие к льготам. Причем некоторые льготы имеют прямую выгоду для работодателя, например, повышение квалификации специалистов, а другие направлены исключительно на мотивацию работника, в частности, на бесплатное питание или путевки в дома отдыха.

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.

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 топменеджеры компании относились к его формированию и затратам на него как к



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 соц. пакета? Адресаты льгот — это менеджеры по продажам и по работе с клиентами или это ключевые сотрудники и топменеджеры? 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, запомнят недорогой, но с любовью организованный детский праздник на весь год.
4. Кому конкретно адресована льгота? Если вы хотите ввести льготу для ключевых специалистов или топменеджеров, то можно задаться вопросом и об их индивидуальных предпочтениях. Даже простой подарок ко Дню рождения, подобранный с учетом личных потребностей, будет обязательно воспринят позитивно. Кстати, за счет индивидуального подхода к наполнению социального пакета даже небольшая компания со скромными бюджетами может добиться высокой лояльности сотрудников

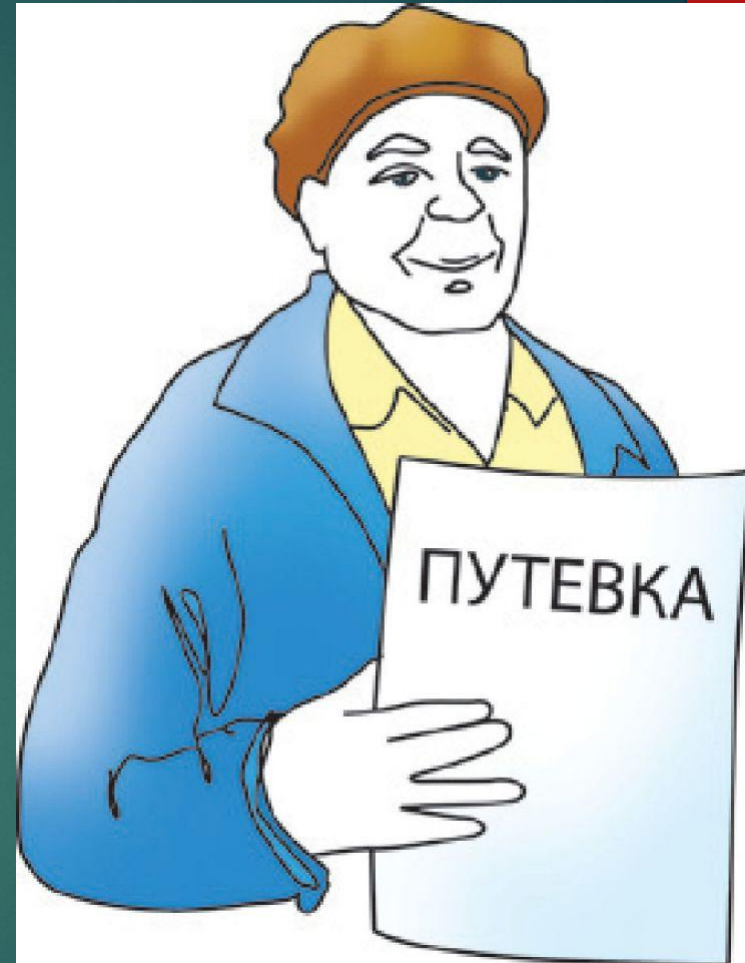
Современный опыт управления персоналом предлагает нам различные подходы к формированию системы льгот и их распределению. Познакомимся с несколькими из них.

1. Иерархический принцип распределения льгот.

Например, 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.

2. Пакет «Кафетерий» («бизнес-ланч»).

В компании, где внедрен «Кафетерий» 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 и 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». Например, ваша организация решила, что готова предоставить каждому сотруднику льготы на 1000 баллов. Формируется 3 «меню» на основании информации, полученной из анкет. Стоимость каждого меню — 1000 баллов. Чтобы было более понятно, приведем пример меню «Кафетерия» (см. таблицу 1).

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 топменеджеров перед сотрудниками, поскольку здесь очень важна идеологическая составляющая. Без правильно

### 3. Пакет «Шведский стол».

Самый демократичный, но и самый затратный тип социального пакета. Подготовительная работа очень похожа на внедрение пакета «Кафетерий». 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.





## 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? Каждый из вас может привести 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.

Сокращать ли социальный пакет в кризис?

Конечно, 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.

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 обращает на него внимания.

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

Спасибо за внимание

