



- 2009

AXES Management



ОГЛАВЛЕНИЕ

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛИТИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА.....	4
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА	4
ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ И РЕАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ СОЦПАКЕТА.....	5
УСИЛИТЕЛИ ВЛИЯНИЯ СОЦПАКЕТА.....	9
СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА.....	12
<i>Соцпакет отменён</i>	<i>13</i>
<i>Соцпакет уменьшен.....</i>	<i>14</i>
<i>Соцпакет не изменился.....</i>	<i>15</i>
ФУНКЦИИ СОЦПАКЕТА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА	16
АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ В РОССИИ ДО И ПОСЛЕ КРИЗИСА	19
СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ В РОССИИ ДО КРИЗИСА	19
СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ В РОССИИ ПОСЛЕ КРИЗИСА	21
ВЫВОДЫ	29



Социальный пакет является одной из составляющих оплаты труда, помимо заработной платы и премий. Широко распространено мнение, что после финансового кризиса осени 2008 года компании решили отказаться от социального пакета. Действительно ли они это сделали? Почему компании решаются отказаться от социального пакета? Какие составляющие социального пакета подверглись наибольшему сокращению? Изменились ли функции, которые выполнял социальный пакет до кризиса и после? Чем различаются компании, которые отказались от социального пакета и оставили его в исходном виде? Ответу на эти и другие вопросы относительно социального пакета в российских компаниях до и после кризиса посвящено данное исследование.

Цель исследования - выявить различные стратегии поведения компаний в области управления социальным пакетом во время экономического спада, выявить причины почему компании принимают те или иные решения в области политики социального пакета.

Участники исследования - 12 компаний различных сфер деятельности (финансы, производство, логистика, торговля).

Метод исследования - интервью с директорами по персоналу или специалистами по компенсациям и льготам. Также были использованы данные количественного исследования ключевых показателей HR-службы AXES Monitor 2009.



ИССЛЕДОВАНИЕ ПОЛИТИКИ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА

Чтобы считаться социальным пакетом предоставляемое благо должно отвечать следующим критериям (с точки зрения организации): 1) для организации это представляет издержки; 2) организация не обязана предоставлять эти блага (не требуется законодательно и уровень или формы могут варьироваться); 3) организация объявляет, что это социальный пакет; 4) это предоставляется всем или почти всем группам сотрудников, согласно определённой политике.

Во время исследования HR-менеджеры в большинстве своём разделяли перечень благ, которые предоставляет компания для сотрудника помимо зарплаты, на две группы. Основным такого разделения становился критерий «необходимости». К первой группе можно отнести услуги, которые помогают сотруднику выполнять свои непосредственные должностные обязанности, например, оплата мобильного телефона, обеда, оплата проездных для курьера, предоставление автомобиля или оплата бензина для определённых категорий сотрудников, спецодежда для производственных рабочих, медосмотры, предоставление чая, кофе в офисе.

Тут стоит оговориться, что мы вообще причисляем к соцпакету, потому что, например, корпоративной сотовой связью мы людей обеспечиваем, но считать ее частью соцпакета как-то язык не поворачивается, это вещь, которая необходима людям для работы. Да, она нормируется, да, не все это имеют, но мы для себя ее не квалифицируем как соцпакет. (Крупная российская телекоммуникационная компания)

То есть эти услуги призваны обеспечивать комфортные или безопасные условия для работы, чтобы как можно меньше факторов отвлекало сотрудников от непосредственно работы. Эти услуги можно назвать гигиеническими факторами по теории Герцберга. Сами HR-менеджеры оговариваются, что эти услуги, хотя и предоставляются компанией помимо зарплаты, не относятся к социальному пакету, а являются обеспечением условий труда.

Ко второй группе можно отнести остальные услуги, которые предоставляют прямые издержки для компании и которые не влияют напрямую на выполнение трудовых обязанностей, но при этом, так или иначе, повышают уровень жизни работников. К этой группе в первую очередь относится добровольное медицинское страхование, страхование от несчастного случая, дополнительные пенсионные выплаты, ссуды, кредиты, туристические путёвки, материальная помощь в определённых ситуациях (рождение ребёнка, смерть родственника, болезнь), подарки от компании ко дню рождения и др.

При этом некоторые одни и те же элементы соцпакета можно относить к первой или ко второй группе, в зависимости от того, какие функции они выполняют в компании. Например, предоставление автомобиля для менеджеров может нести функцию обеспечение трудовых обязанностей, если автомобиль нужен менеджеру, например, для разъездов на встречи. Но также автомобиль может быть отнесён ко второй группе, если напрямую он не нужен для выполнения служебных обязанностей. В таком случае он просто повышает уровень жизни



человека, не влияя напрямую на выполняемые им служебные обязанности. Точно так же и обеды могут быть либо способом обеспечения должностных обязанностей, например, обеды для водителей или курьеров, либо методом повышения благосостояния работников, которые, в принципе, могли бы позволить себе обеды и без дотаций.

В отдельную подгруппу в рамках второй группы можно выделить услуги, которые представляют косвенные, либо не представляют никаких издержек для компании. Это, к примеру, предоставление возможности купить продукцию своей или другой компании со скидкой. При этом предоставляющая компания не несёт никаких или совсем небольшие косвенные издержки. Также сюда можно отнести возможность приобрести по льготным «корпоративным» тарифам добровольную медицинскую страховку, страховку от несчастного случая или абонемент в фитнес-клуб, если такой услуги не предоставляет сама компания. При этом компания не несёт никаких издержек, однако сотрудник имеет возможность сэкономить, покупая страховку по тарифам для компании. Также в эту категорию часто относится абонемент в фитнес-клуб, который за счёт договора с компанией, сотрудник имеет возможность приобрести со скидкой. Кроме того, в эту категорию можно отнести дополнительные оплачиваемые дни к отпуску или полностью оплачиваемые дни больничного. При этом компания несёт дополнительные издержки, по сравнению с теми, которые она могла бы нести, если бы выполняла только требования законодательства в случае болезни, однако её издержки остаются на том же уровне, как если бы человек не болел.

В отдельную группу, отнесение которой к соцпакету спорно, можно включить корпоративные праздники, праздники для детей сотрудников, спортивные мероприятия, конкурсы, корпоративные награды, обучение языкам. Некоторые HR-менеджеры относят эти услуги к системе социального пакета компании, другие считают, что это не соцпакет, а отдельно стоящие мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры в компании. В то же время, эти мероприятия являются прямыми издержками компании, и если компания считает это соцпакетом, то эти услуги можно отнести ко второй группе.

ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ И РЕАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ СОЦПАКЕТА

Под воздействием внешней среды компании начали вводить соцпакет для того, чтобы облегчить острые проблемы, возникшие на рынке труда. Однако можно ли сказать, что цели, для которых компании вводили соцпакет, совпадают с функциями, которые в действительности выполняет соцпакет в компаниях? К функциям социального пакета участники исследования относят, в первую очередь, привлечение и удержание, а также повышение лояльности.

Но это цели такие, в общем-то стандартные вполне, удерживать. Это стандартный набор, который предлагает каждая личная компания. Просто кто-то имеет возможность всем такую льготу предоставлять, а кто-то такой возможности не имеет. (Крупная российская компания-ритейлер бытовой техники)

Однако если разбирать подробнее составляющие социального пакета, оказывалось, что на практике соцпакет не всегда справляется с этими функциями и не всегда этими функциями ограничивается. Рассмотрим по отдельности эти и другие функции.



Привлечение. Первая функция соцпакета, которую называли все участники исследования – это привлечение персонала. Причём в сложившихся к началу 2008 года на рынке труда условиях наличие соцпакета не было особенным достоинством, однако его отсутствие было существенным недостатком. При этом под соцпакетом в этом случае подразумевалась в первую очередь добровольное медицинское страхование.

В последнее время была борьба за соискателей. Если брать такие позиции как продажи, маркетинг, финансы, или отделы, где всякие технологии используются, то там люди привыкли к тому, что у них есть ДМС. Они такое условие обычно выставляют. (Крупное российское издательство)

Эту услугу предоставляли практически все компании, поэтому нельзя было сказать, что предоставление одной только медстраховки будет сильно влиять на привлечение сотрудников, однако её отсутствие влияло негативно. В то же время, если компания предоставляла другие, менее распространённые составляющие соцпакета второй группы, такие как дополнительные пенсионные отчисления, ипотечные кредиты, то такие «серьёзные» услуги играют важную роль в привлечении сотрудников.

Удержание. Ситуация с удержанием во многом сходная со случаем привлечения. Поскольку, если компания пытается удержать сотрудников соцпакетом, аналогичным существующим в других компаниях, то она не добьётся поставленной цели. В эффективности функции удержания сомневаются и сами HR-менеджеры.

А чтобы удержать соцпакетом, я ещё не видела таких. Наверное, если я плачу очень маленькую зарплату, у нас люди в офисе будут кушать, одеваться, ездить до дома на проездных. Это если я плачу маленькую зарплату. В IT большие зарплаты, это не нужно. (Американская IT компания)

Однако если компания предоставляет услуги сверх сложившихся на рынке практик соцпакета, предоставляет услуги, которые может предоставить только эта компания, тогда это влияет на удержание. К таким услугам можно отнести дополнительные пенсионные отчисления, ипотечное кредитование. Однако компания, как правило, не предоставляет такие услуги всем работникам. Компания предоставляет такого рода социальный пакет только сотрудникам, которых она считает ключевыми. В данном случае дополнительные услуги в социальном пакете являются вспомогательными по отношению к другим методам удержания сотрудника, прежде всего премиями за результаты труда. Таким образом, удерживать сотрудников в компании сам по себе социальный пакет может, но только если предоставляемые услуги превышают уровень, которые предоставляют другие компании.

Мотивация является самой неоднозначной функцией социального пакета, так как мнения относительно мотивирующего эффекта социального пакета для сотрудников расходятся у HR-менеджеров. Однако причина расхождений кроется в структуре предоставляемого социального пакета, в предоставляемых в рамках соцпакета услугах. Так, если социальный пакет состоит только из медицинской страховки и такая страховка предлагается большинством компаний на рынке, то она не играет значительной роли в мотивации сотрудников.



Страховка, например, считается не очень мотивирующим фактором, и мы тоже приходим к такому выводу, мы даже думали, не поменять ли нам страховку на что-нибудь еще. (Крупная российская телекоммуникационная компания)

Однако некоторые компании всё же ставят себе задачу с помощью социального пакета добиваться большей мотивации сотрудников.

Мы пытаемся с помощью нашего социального пакета делать такие вещи, которые многие назвали бы спорными. Все согласны, что с помощью соцпакета можно повышать лояльность, удерживать, а вот что можно развивать и мотивировать – это далеко не очевидный факт. Но мы все-таки пытаемся использовать его как дополнительный инструмент мотивации. (Крупный российский банк)

Впрочем, чтобы достичь этой цели компания использует очень широкий перечень услуг, намного превышающий распространённые в других компаниях. Компания разработала широкий перечень услуг, из которых работник мог выбирать нужные ему услуги по своему усмотрению. Кроме того, работники получали различные дополнительные услуги, в зависимости от результативности. То есть, есть основная программа, услуги по которой получают все сотрудники, а есть дополнительные услуги, которые получают только самые лучшие сотрудники. Таким образом, чтобы добиться того, чтобы социальный пакет исполнял функцию мотивации, он должен быть привязан к результативности сотрудника.

Лояльность является следующей функцией социального пакета, о которой часто упоминали респонденты. При этом под лояльностью понимается эмоциональная приверженность к компании, готовность работать на компанию даже когда дела компании идут не так хорошо.

Одно дело когда человек приходит на работу в компанию по объявлению, ожидая иметь соцпакет, а на деле ему предлагают только оплату больничного, отпуск 28 дней и т.д., вещи, которые регламентируются в трудовом законодательстве и обязательные к исполнению всех. Другое дело, когда человек приходит в компанию и получает дополнительный существенный набор льгот: страховка, мобильный телефон, ещё что-то такое. Мне кажется, лояльность сразу повышается, уже на этапе приёма на работу. (Крупная российская логистическая компания)

С помощью соцпакета компания пытается проявить положительное отношение к сотруднику.

Лояльность – это такой эмоциональный аспект внутри человека, который повышает... «привязанность» к компании. Это когда ты ходишь на работу не только ради денег, ради коллектива, но и



ради самой работы, компании, ради того продукта, который выпускается. Когда открывается конкурент, и тебе предлагают там зарплату чуть выше, ты туда не уходишь, а работаешь в своей компании. В понятие «лояльность» каждый вкладывает что-то свое, я – вот это. Некую любовь, некую эмоциональную привязанность к компании. (Российская компания-ритейлер)

В итоге, лояльность может считаться интегральной функцией, которая призвана вызывать у сотрудников позитивное восприятие компании, в результате чего он не захочет уходить из компании и будет работать, прилагая усилия. Однако это не прямая функция, поэтому нельзя сказать, что лояльность напрямую будет влиять на мотивацию и удержание. Впрочем, есть смысл её выделять в отдельную функцию, так как она не сводится исключительно к удержанию и мотивации.

Рекреация рабочей силы является функцией, которая важна, в первую очередь для крупных производственных компаний, хотя также может быть использована и другими компаниями с ориентацией на долгосрочный наем. На предприятиях, где рабочие подвергаются физическим нагрузкам и/или вредным воздействиям особое значение приобретает восстановление рабочей силы. В таких компаниях работникам предоставляются путёвки на отдых, стремятся обеспечить условия, в которых бы они сохраняли или восстанавливали свое здоровье.

Основная направленность социальной карты – это рекреационные услуги, то есть услуги по сохранению и сохранению здоровья (Крупный российский банк)

Эта функция призвана обеспечить сохранность рабочей силы и её удержание, несмотря на сложные условия труда.

Таким образом, получается, что ставя перед соцпакетом стандартные цели, такие как привлечение, удержание, мотивация которые сами HR-менеджеры считают стандартными и общепризнанными, они не всегда могут достичь их. В таком случае эти функции остаются декларированными, но не всегда фактически выполняемыми.

При этом соцпакет может выполнять также и другие функции, не столь очевидные на первый взгляд. Например, в некоторых компаниях социальный пакет может выполнять функцию **проводника корпоративной культуры**, становиться каналом внутренних коммуникаций.

Социальные программы распространяются на всех сотрудников – значит, в течение года практически каждый сотрудник соприкасается с программами, следовательно, он соприкасается с работниками администрации, то есть с нами. И в ходе этого общения можно вложить какие-то послы в голову сотрудника. Причем это можно делать тонко, гибко, не грубо и не топорно. (Крупный российский банк)

Также социальный пакет может выполнять функцию создания ощущения **защищённости** у сотрудников.



Происходит что-то «из ряда вон», и получает средства один человек, но это видят все остальные работники. Это дает ощущение стабильности, принадлежности к чему-то большому, защищенности, того, что компания тебя не бросит. (Российская телекоммуникационная компания)

С одной стороны, эти функции могут считаться интегральными и включающими в себя ранее упомянутые функции привлечения и удержания. Ведь компания создаёт чувство защищённости у сотрудников не просто ради того, чтобы создать это чувство, но для того, чтобы ценящий такое ощущение сотрудник не уходил из компании. Точно так же и корпоративная культура, проводником которой может являться соцпакет, направлена на то, чтобы люди не хотели уходить из компании и эффективно работали. Тем не менее, эти функции можно выделить отдельно, так как они не напрямую влияют на поведение сотрудника, а опосредованно, привнося дополнительные элементы.

УСИЛИТЕЛИ ВЛИЯНИЯ СОЦПАКЕТА

Вводя социальный пакет, компании рассчитывали определённым образом воздействовать на персонал. Перед соцпакетом ставятся определённые цели (например, привлечение, удержание, мотивация), о которых мы говорили выше. Однако многие HR-директора не очень высоко оценивают эффективность соцпакета, который есть у них в компании. Можно выделить определённые факторы, которые могут усиливать или ослаблять эффективность социального пакета.

Во-первых, к факторам, усиливающим силу социального пакета можно отнести *индивидуальный подход*. В разных компаниях в зависимости от размера компании или корпоративной культуры индивидуальный подход может проявляться по-разному. В больших компаниях это может быть система гибкого предоставления льгот, также называемая системой «кафетерия», которая подразумевает, что работник по своему усмотрению выбирает для себя услуги социального пакета из списка.

Больше половины сотрудников – молодые люди, и страховкой они бы никогда не воспользовались. Получалась парадоксальная ситуация: банк тратит приличные деньги, а наиболее работоспособная часть сотрудников от этого ничего не получает. Вы видите, что банк готов потратить на Вас тысячу долларов, но эти деньги уходят в песок, и Получается, банк деньги тратит, а в ответ ничего не получает. Поэтому был выбран один из основных принципов соцпакета – адресность, - чтобы сотрудник выбирал ту услугу, которая ему на самом деле нужна. Тогда он действительно видит заботу банка о себе. (Крупный российский банк)

В небольших компаниях это может выражаться в персонализированном предоставлении услуг от лица компании.



Если у нас случаются несчастные случаи, мы просто выделяем сотруднику деньги. Такое у нас случается примерно раз в год. Получается дешевле сделать адресную помощь. Чтобы это была именно помощь компании, а не то что мы вот наконец-то застраховались, потратили 5 тысяч долл., на случай если что-то случится. И если случится, эти же деньги выплатим. То есть выделение средств всегда целевое, и это гораздо лучше воспринимается сотрудниками, потому что они знают, что им помогает не абстрактная страховая фирма, а помогает руководство. (Российская финансовая компания)

В таком случае компания, как правило, экономит деньги, так как все страты получаются обоснованными и более эффективными за счёт персонифицированного подхода.

Если компания не готова вводить систему гибкого соцпакета или администрировать индивидуальное предоставление льгот, то ей следует хотя бы выделить целевую аудиторию работников, которые будут являться наиболее важными получателями услуг социального пакета.

На острие нашего внимания – средний класс. Средний и по возрасту, и по трудоспособности, и по положению, скажем так, начиная от эксперта и заканчивая замом начальника управления – это как раз тот «скелет», который банк не должен потерять. (Крупный российский банк)

В зависимости от потребностей своей целевой аудитории компания и будет строить свою программу социального пакета. Так, если в компании много молодых сотрудников, то медицинская страховка для них не является такой же важной, как для сотрудников старшего возраста. Пенсионные начисления, если их предоставляет компания, также приобретают значения только для определённой группы сотрудников. Кроме того, наличие социального пакета может стать символом поведения, которого компания ожидает от сотрудника.

Мы не ориентируемся на тех, которые максимум приходят для того, чтобы иметь чай-кофе, завтраки-обед-ужины, полностью оплачиваемую страховку. Мы ориентируемся на людей, которым интереснее процесс, движение, какие-то задачи совершенно неожиданные. (Российская финансовая компания)

Своеобразным способом персонификации социального пакета является привязка к результативности сотрудника объема предоставляемых услуг. Такая привязка результативности является довольно спорным моментом, так как отдельные специалисты даже определение соцпакету дают через то, что эти блага не привязываются к результативности сотрудника. Однако некоторые компании всё же делают это и, надо сказать, в таком случае социальный пакет может усиливать выполнение некоторых функций, например, мотивационной.

Компания может вводить дополнительные компоненты социального пакета для наиболее результативных сотрудников. Так, это могут быть дополнительные скидки, более выгод-



ные условия кредитования, расширенный пакет медстраховки – одним словом, повышение уровня жизни сотрудника, но не за прямых денежных выплат.

У нас был случай, когда лучшим сотрудникам, ребятам, которые что-то выдающееся сделали, когда у них получалось то, что не получалось у других разработчиков несколько лет, они съездили в Турцию с семьёй. Но это было лично, персонафицировано, за то что они у нас такие герои. (Американская IT компания)

Чтобы сделать связь между соцпакетом и результативностью работника более явной компания может устраивать различные конкурсы на лучшее выполнение служебных обязанностей, призом в котором может быть расширенный социальный пакет.

Если говорить о программе ипотечного кредитования, ссуд и займов, то они завязаны на КПД, на результативности. Они ориентированы на ключевых сотрудников. Чтобы стать ключевым сотрудником, работнику нужно приложить усилия, показать свою результативность, выйти на определённый уровень, в том числе статусный, социальный. (Российская логистическая компания)

Кроме того, с помощью социального пакета компания может повышать привлекательность определённых должностей, на которых, несмотря на формально тот же статус, социальный пакет предоставляется в большем объеме, по сравнению с должностями аналогичного уровня.

В целом, *должность* можно также до определённой степени считать интегральным показателем результативности работника. Во многих случаях компании привязывают социальный пакет к должностным уровням или грейдам (если эта система внедрена в компании). От должностного уровня зависит полнота предоставляемого социального пакета. Например, широта услуг, включенных в медицинскую страховку, или лимиты на мобильную связь. Также определённые услуги из социального пакета предоставляются только с определённого уровня. Поэтому если сотрудник хорошо себя проявляет на текущей должности, то его можно перевести на более высокую должность, на которой социальный пакет шире, и таким образом привязать результативность к соцпакету.

Результативность - это перемещение сотрудника. То есть если он эффективен, то он перемещается с вперёд и получает льготы. То есть для сотрудника это возможность. Если он хорошо себя проявляет, движется вперёд, повышает свои компетенции, продвигается в должности - получает лучший соцпакет. (Крупное российское издательство)

Следующим пунктом, который сильно влияет на эффективность соцпакета в компаниях, является *регулярность пересмотра* составляющих соцпакета. К предоставляемым в соцпакете услугам сотрудники довольно быстро привыкают, их потребности могут меняться, меняться может и внешняя среда. Поэтому для того, чтобы эффективность не падала со временем, компания должна регулярно пересматривать льготы.



К хорошему привыкаешь. Надо либо постоянно менять эту структуру социального пакета, как-то её корректировать. В общем-то растут и потребности человека, он растёт сам. Зачастую профессионально, карьерно. Так что нужно систему корректировать постоянно. (Крупная российская логистическая компания)

Чтобы соцпакет выполнял такие функции как привлечение и удержание, необходимо чтобы соцпакет *превышал стандартный уровень*, был существенно больше, чем в других компаниях или на аналогичных позициях. Тогда такая «незаслуженность» соцпакета может играть удерживающую роль.

Это будет удерживать, если соцпакет сотруднику дали немного необоснованно, так скажу. Это если мне дали машину, хотя она мне не полагается. А если мне дали машину, и я езжу на переговоры каждый день, то это просто компенсация моей дороги, моего времени – ну, я бы ездил на своей машине. В данном случае это компенсация, это не соцпакет, и меня это никак не будет удерживать. (Компания-ритейлер)

Таким образом, можно говорить, что для того, чтобы использовать социальный пакет в компании на полную силу и выполнять поставленные перед ним задачи, то необходимо заботиться также и о факторах, повышающих его эффективность. Суммируя, к таким факторам можно отнести: 1) индивидуальный подход, 2) привязка к результативности, 3) регулярный пересмотр и 4) превышение стандартного уровня. Внимание к этим характеристикам позволит усилить воздействие социального пакета на поведение сотрудников в компании. Уровень насыщенности выше среднего будет усиливать действие соцпакета в организации, так же как и гибкость, в виде индивидуального подхода или системы «кафетерия» будет усиливать влияние соцпакета.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Изменения в политике управления персоналом получили распространение в октябре-декабре 2008 года. Тогда компании стали сокращать затраты, в том числе на персонал, куда входили и затраты на социальный пакет. В предыдущем разделе были представлены статистические данные, сколько компаний отменили ту или иную льготу. Тем не менее, такое количественное исследование не раскрывает в полной мере причины, по которым компании сократили те или иные составляющие социального пакета, какие функции начал или перестал выполнять соцпакет.

На основе проведённого исследования, можно выделить следующие главные факторы, от которых зависит политика компаний в области социального пакета во время кризиса:

- 1) экономическое положение компании, которое обуславливает способность платить;



2) стратегия компании, которая влияет на культуру компании и цели предоставления соцпакета;

3) функции, которые выполняет соцпакет в компании, которые обуславливают достижение целей, которые организация ставит перед собой, вводя соцпакет.

В целом, в результате влияния внешних и внутренних факторов компании выбирали одну из политик в области социального пакета в ответ на кризис: 1) отмена всех составляющих социального пакета; 2) сокращение объемов предоставляемых услуг; 3) сохранение имевшихся элементов социального пакета. Эти три, на первый взгляд, самоочевидные стратегии имеют, однако, под собой различные мотивы поведения компаний как до кризиса, так и после.

СОЦПАКЕТ ОТМЕНЁН

Компании, которые ввели соцпакет под воздействием внешней среды на этапе бурного экономического роста, как ответ на требование дефицитных высококвалифицированных работников и сложившийся де-факто стандарт предоставления социального пакета на рынке труда и которые оказались в непростом экономическом положении легче всего расстанутся с соцпакетом. Вместе со снижением конкуренции на рынке труда среди работодателей, компании смогли позволить себе отказаться от практики соцпакета, фактически навязанной извне. Кроме того, так как соцпакет не играл для таких компаний значимой роли во внутренней политике управления человеческими ресурсами, отказ от него произошел весьма легко.

Почему решились делать медицинскую страховку, я до сих пор не понимаю. Отдались некой такой вот моде, что у нас должно быть как у всех. А на самом деле это не играет вообще никакой мотивирующей роли, это не было каким-то значимым элементом мотивации, что мы говорили: вот, мол, у нас есть медицинская страховка. Это для нас была некая такая данность, которая некоторым образом развилась, т.е. жила и прижилась. Но от которой мы легко отказались, ну а теперь посчитаем, во сколько нам это обходится. (Крупная российская финансовая компания)

Экономическое положение таких компаний может быть стабильным или среднетяжелым. Однако момент кризиса позволяет компаниям этого типа пересмотреть, сложившиеся на этапе роста политики в области управления персоналом, и отменить те, которые не являются для них важными и не выполняют значимой для бизнеса функции.

Компании, придерживающиеся такой политики, считают невыгодным для себя предоставлять социальные блага второй группы, которые повышают уровень жизни работников, но не влияют на условия труда. Также компании отменяют некоторые сложившиеся в компании традиции, например, денежные подарки ко дню рождения или дополнительный оклад к отпуску, выплаты, которые по их собственному признанию, вводились недостаточно обдуманно. То есть, компания отменила практики, которые не играли роли в стратегии управления человеческими ресурсами.

Однако блага из первой группы, которые предназначены для того, чтобы поддерживать уровень производительности, были оставлены. То есть, компании отменили составляющие



социального пакета, которые были навязаны рынком извне, но для компании не представляли ценности. Такие компании в кризис предпочли отменить эти составляющие.

В то же время необходимо заметить, что в соцпакете остались менее формализованные и менее обязательные выплаты, например, материальная помощь сотрудникам в экстренных ситуациях. Такие выплаты позволяют компаниям решать острые проблемы с меньшими издержками.

СОЦПАКЕТ УМЕНЬШЕН

Компании, которые выбрали стратегию сокращения предоставления услуг соцпакета, пошли по компромиссному пути. В таких компаниях социальный пакет был в большей степени встроен в стратегию управления человеческими ресурсами и привязан к результату деятельности работников, однако экономическое положение вынудило компании сокращать расходы.

Иногда при этом изменения состава соцпакета происходило неравномерно по категориям сотрудников. Так, сотрудникам с небольшой зарплатой оставляли льготы почти в нетронутом виде, в то время как сотрудникам более высокого ранга отменяли больше. На этом основании можно заметить, что несмотря на то, что соцпакет во многом обуславливается ситуацией на рынке труда, во многом он содержит явные нерыночные черты

Для офиса московского ДМС мы оставили. Плюс талоны на питание для малооплачиваемых. До четвертого грейда остались. Плюс мобильная корпоративная связь для определённых категорий сотрудников, это топ обязательно и те, кому по роду деятельности требуется. И не столько, наверное, социальные льготы, а мы это называем корпоративные сервисы: со скидкой покупка наших книг, со скидкой посещение фитнеса, туристические поездки. То есть такие вот ещё вещи, которые дают возможность сотрудникам получать скидки. (Крупное российское издательство).

Большинство компаний отмечали, что они сократили в большей степени соцпакет для топ-менеджеров и в меньшей степени для рядовых сотрудников.

Некоторые компании предпочли переложить затраты на социальный пакет на плечи самих работников. То есть, компания предоставляет возможность купить, например, медицинскую страховку по корпоративным тарифам, но за свой счёт.

У нас есть, так называемая, нематериальная мотивация, когда сотрудники за своё счет приобретают те или иные услуги, но при этом на корпоративных условиях. У нас есть договорные отношения с банком. Он представляет сотрудникам кредиты на корпоративных условиях, по льготным тарифам. В настоящее время у нас также действует добровольное медицинское страхование для сотрудников, при этом они покупают полис ДМС за свой счёт, но опять же по очень хорошим корпоративным условиям, которые нам



компания предоставляют. (Российская компания-ритейлер бытовой техники)

Также компании обратились к практике предоставления скидок на свой товар, если она производит потребительские товары или стали договариваться с другими компаниями о предоставлении скидок для своих сотрудников. При этом это выгодно компании, так как она совершенно не тратит своих средств, но также это выгодно сотруднику, который экономит свои средства.

При принятии решений о тех пунктах, которые были сокращены компании могли ориентироваться на опросы сотрудников, о наиболее важных для них пунктах, так и исключительно на затраты, которые несёт компания на те или иные пункты, входящие в соцпакет.

Мы посчитали, что это тот набор услуг, без которого в данный момент сотрудник может обойтись. Он не может обойтись, например, без медицинской страховки, потому что у нас во всех компаниях много иногородних сотрудников. Вообще высокий уровень медицинского обслуживания востребован в России, более высокий по сравнению, например, с районной поликлиикой. А вот фитнес - это та составляющая, без которой в настоящий момент можно обойтись. Ситуация неблагоприятная, все подтягивают пояса. В настоящий момент это может быть рассмотрено как излишество. Что касается питания, мы не укладываемся по бюджетам, хотя дело хорошее. (Российская логистическая компания)

Таким образом, факторы внешней среды, изменение экономической конъюнктуры, вынудили компании сокращать социальный пакет, хотя он выполнял определённые функции в системе управления человеческими ресурсами в компаниях. Компании, сокращая соцпакет предпочли сократить наиболее затратные для них услуги из соцпакета и заменить их на другие услуги, выгодные работникам, но при этом переложив расходы на них на плечи самих работников.

СОЦПАКЕТ НЕ ИЗМЕНИЛСЯ

Компаний, в который социальный пакет не изменился совершенно, характеризует одно общее свойство – в таких компаниях он, как правило, исходно был небольшим и все функции соцпакета просчитывались. В таких компаниях социальный пакет был невелик и отражал потребности работников.

Это больше инициатива сотрудников. Это не была какая-то политика HR-службы по встраиванию этого соцпакета. Просто мы слышали людей, что им нужно, и это им предлагали. Ничего сверху мы не делали. Поэтому мы не урезали соцпакет, как многие, которые сначала его раздули, а теперь денег нет – они его урезали. (Российская компания-ритейлер нижнего белья)



Так как изначально расходы на соцпакет не были большими, не потребовались существенные сокращения соцпакета.

Если ты можешь себе позволить резко снизить заработные платы, численность персонала, затраты на обучение и на соцпакет, значит, у тебя была глупая HR-политика до кризиса, и ты расписался в собственной некомпетентности. (Российская компания-ритейлер нижнего белья)

Впрочем, необходимо отметить также, что объединяющим эти компании условием является довольно благоприятное или стабильное положение на рынке. Кроме того, в таких компаниях социальный пакет привязывался к результативности труда работников. Например, работникам могли предоставляться за отличную работу путёвки на отдых для всей семьи.

ФУНКЦИИ СОЦПАКЕТА ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Функции социального пакета поменялись во многих компаниях после кризиса. Функция *привлечения* уже перестала быть такой актуальной с изменением ситуации на рынке труда, когда рынок работника опять превратился в рынок работодателя. Компании уже не сталкиваются напрямую с требованиями со стороны работников о наличии соцпакета. Если раньше наличие или размер соцпакета могло сыграть роль, если работник выбирал между двумя различными вакансиями. То в настоящее время, это не столь актуально компаний, так как количество вакансий на рынке сократилось. Работники перестали вести себя как хозяева положения.

Сейчас люди согласны на всё. То есть социальный пакет - это уже не требование, это пожелание. В основном, люди снизили уже свои зарплатные ожидания, адекватнее стали себя вести. (Американская IT компания)

Однако можно сказать, что соцпакет и раньше слабо выполнял функцию привлечения работников. Если наполнение соцпакета было стандартным, то он не привлекал работников (хотя его отсутствие могло быть оттолкнуть сотрудников). В настоящее время главным привлекающим фактором стало само рабочее место, а соцпакет является лишь дополнением, которое не играет решающей роли в принятии решения о работе.

Точно так же социальный пакет уже не является важным при *удержании* сотрудника. В большей степени сотрудника удерживает сам факт наличия рабочего места. Поэтому многие компании преподносили сокращение социального пакета как возможность сохранить рабочие места. В ответ на изменение рынка труда работники поменяли своё поведение, и выдвигаемые требования к соцпакету сократились.



В большей степени отмене соцпакета отнеслись с пониманием. Потому что параллельно в банке шли сокращения всех расходов, в том числе сокращение численности, поэтому отмена ряда льгот рассматривалась. То есть все понимали, что мы отменяем льготы, чтобы меньше сокращать людей. (Российский банк)

С другой стороны, социальный пакет приобрёл функции, которые раньше ему были не свойственны или не актуальны. Во-первых, социальный пакет стал символизировать *стабильность и устойчивость* компании.

Можно, конечно, сказать, что поменялось наше восприятие пакета: тогда это был некий минимум, который мы хотели дать людям для того, чтобы угнаться за лидерами рынка, а сейчас то, что мы его не изменили, символизирует нашу устойчивость (Российская телекоммуникационная компания).

Можно, конечно, сказать, что соцпакет всегда символизирует стабильность. Однако до кризиса такая функция для соцпакета была гораздо менее актуальна, либо отходила на задний план или не осознавалась. Стабильность компании тогда не была основным фактором при принятии решения о работе.

Здесь важен такой идеологический, политический момент: компания, у которой с бизнесом все хорошо, которая уверена в себе, продолжает работу несмотря ни на что. Мы сокращали расходы на социальные программы, а основные подходы и принципы не изменили. С этой точки зрения можно сказать, что соцпакет остался в том же виде, просто снизился объем. (Крупный российский банк)

Кроме того, нельзя не отметить, что компании используют социальный пакет как способ *экономии затрат* на сотрудников. Компания могла бы пустить фонды соцпакета на денежные выплаты, но полученные суммы никак не компенсировали бы предоставляемых льгот. Соцпакет позволяет потратить на сотрудника меньше, а отдачи получить больше, так как воспринимаемая ценность благ, которые предоставляются компанией как соцпакет выше, нежели полученная прибавка к зарплате в результате «монетизации льгот».

Мы проводили расчеты с тем, чтобы понять, как влияет перевод средств, предоставляемых в виде каких-то социальных льгот, в ФОТ. Там, к сожалению, ФОТ не слишком высок, и хотя мы по отдельным категориям даже не имеем конкурентов на местном рынке труда, но все же уровень оклада тревожно низкий. Оказалось, что если мы все эти затраты, или все эти средства, которые воспринимаются работниками как значимые, переведем в оклад, мы получим также мизерный рост ФОТ. Это ничего не решает. Мы отказались от этой идеи. (Российская телекоммуникационная компания)



Кроме того, расходы на элементы социального пакета могут быть экономией для компании при несчастном случае. При этом возможные расходы компании перекладываются на страховщиков.

Страхование жизни – это на всякий случай. Это не так дорого стоит, и на самом деле компания на этом экономит. Если человек сломал ногу и полгода лежит дома, все мы знаем, сколько платится больничный. Чтобы человеку было на что жить, компания практически не тратит своих денег, это выплачивает страховая компания. На самом деле, это ради экономии. (Американская IT компания)

Получается, что функции социального пакета во время кризиса изменились. Такие функции, как привлечение и удержание уже не являются актуальными для компаний, так как изменение внешней среды, рост безработицы, экономический спад и инфляция изменили конъюнктуру рынка труда, что изменило поведение работников. Функции, для которых вводился соцпакет до кризиса, например, привлечение и удержание, стали неактуальными. Однако в новых условиях соцпакет стал приобретать новые функции, такие как создание ощущение стабильности компании, которые стали более востребованными в новых условиях.

Кроме того, компании стали переходить адресному подходу, что помимо создания позитивного образа компании, позволяет также экономить на затратах, так как это обходится дешевле широкомасштабных программ, рассчитанных на всех сотрудников.

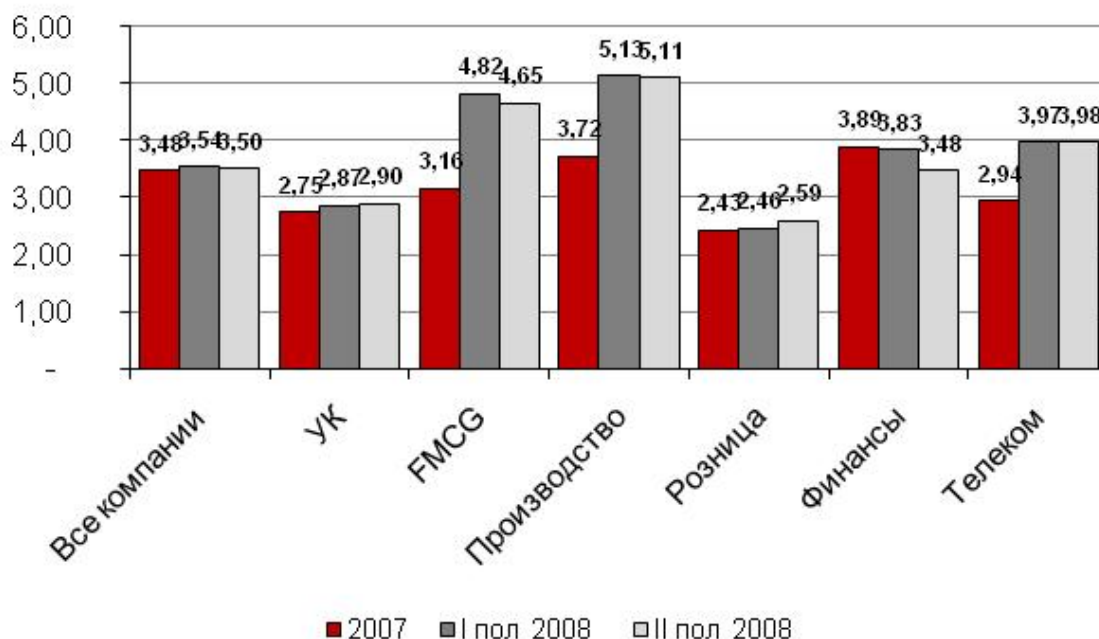


АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ В РОССИИ ДО И ПОСЛЕ КРИЗИСА

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ В РОССИИ ДО КРИЗИСА

В дополнение к результатам качественного исследования имеет смысл обратиться также к данным количественного исследования AXES Monitor. Как показывает Рисунок 1, доля затрат на социальный пакет от общих затрат на персонал в компаниях различных отраслей в 2007 и 2008 гг. В среднем, доля затрат на соцпакет выросла лишь на 0,02%, что может рассматриваться как статистическая погрешность. Однако весьма заметен рост доли затрат на социальный пакет в 2008 году по сравнению с 2007 у компаний, производящих товары повседневного спроса (FMCG), у производственных компаний, а также в у телекоммуникационных. Эти тренды повторяют увиденное нами при анализе данных Росстата за 2000-2005 гг.

Рисунок 1. Расходы на социальный пакет как процент от расходов на персонал в 2007 и 2008 гг. (%)

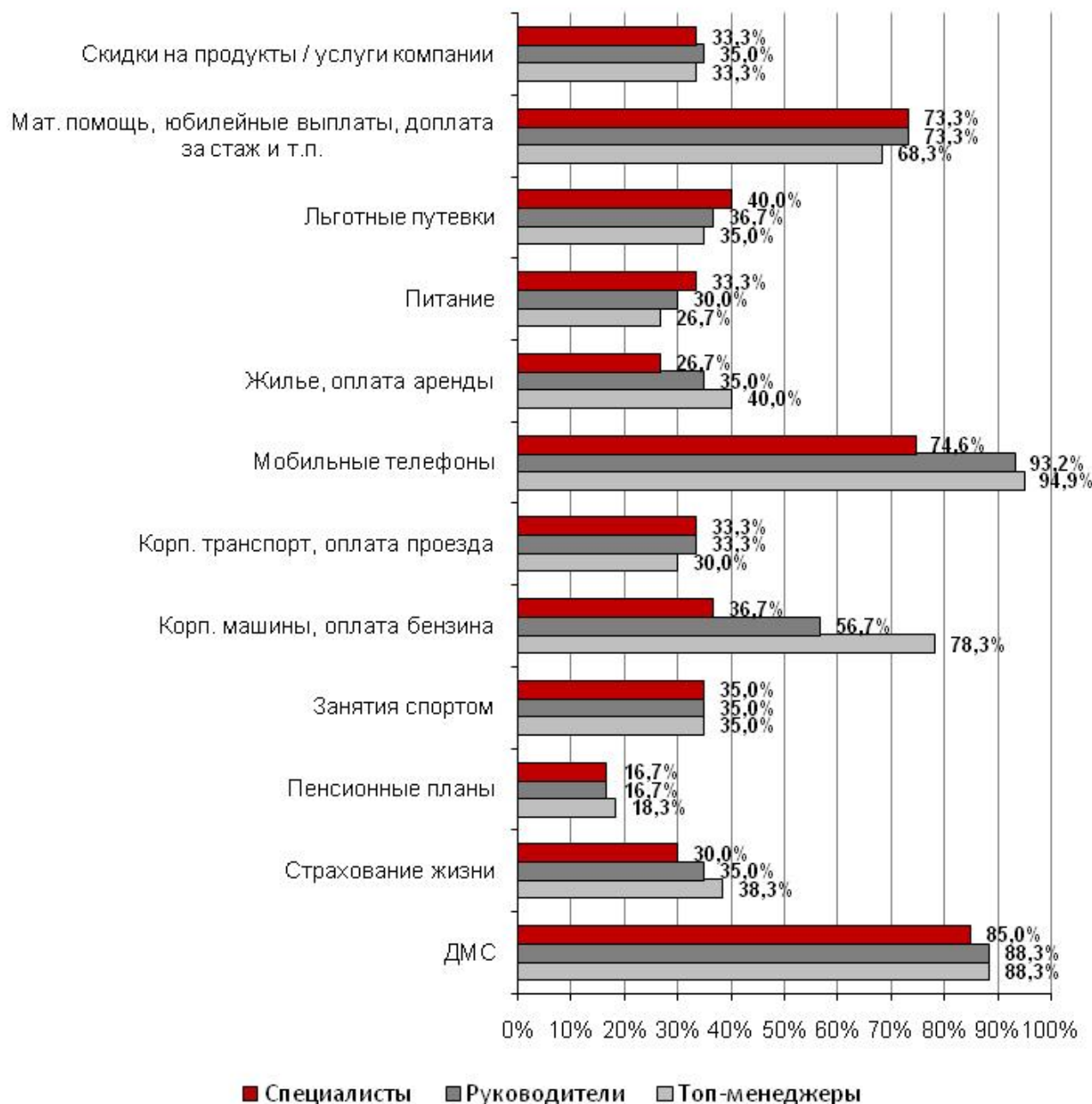


Можно заметить, что несмотря на общие панические настроения в компаниях, вызванные неопределённостью положения при мировом финансовом кризисе, доля затрат на соцпакет сократилась лишь незначительно (2%) и даже не во всех отраслях. Понятно, что социальный пакет сильнее всего (10%) сократился в финансовом секторе по которому больнее всего ударил кризис (см. Рисунок 1). Также доля соцпакета немного сократилась в компаниях FMCG и производственных компаниях (1-3%).

Интересно рассмотреть более детально, из чего состоял социальный пакет, которые компании предоставляли в 2008 году (см. Рисунок 2).



Рисунок 2. Льготы, входящие в социальный пакет в 2008 году по данным AXES Monitor (% компаний)



Можно заметить, что наиболее распространённой составляющей социального пакета является добровольное медицинское страхование (ДМС), которое предоставляется практически одинаковым числом компаний почти всем группам сотрудников – 85% компаний предоставляют данную услугу для специалистов и 88% – для руководителей среднего и высшего звена. Следующим по распространённости пунктом является материальная помощь, юбилейные выплаты и доплата за стаж, которые предлагают 73% компаний, эта опция практически не зависит от должности. Затем следует оплата мобильной связи, распространённость которой существенно зависит от должностной позиции. Так, для рядовых сотрудников



мобильную связь предоставляют 74% компаний, в то время как для руководителей среднего и высшего звена уже 93% и 95% соответственно. Также составляющей социального пакета, которая сильно зависит от должности является предоставление служебного автомобиля и оплата бензина. Для топ-менеджеров такую услугу предоставляет почти 78% компаний, в то же время для сотрудников – только 37%. Напротив, оплату проезда компании предлагают в большей степени рядовым сотрудникам (33%). Также такие льготы как питание (33%), фитнес (35%) и льготные путёвки (40%) в большей степени распространяется на рядовых сотрудников.

Кроме того, оплату жилья для топ-менеджеров предоставляют 40% компаний, для среднего менеджмента – 35%, а для сотрудников – лишь 27%. Страхование жизни также является льготой более характерной для топ-менеджеров, 38% компаний предоставляют эту услугу для топ-менеджеров и лишь 30% компаний предоставляют её для специалистов. Пенсионные планы являются наиболее «демократичной» социальной льготой, так как предоставляется практически одинаковым числом компаний и для сотрудников и для менеджеров среднего звена (17%), и для топ-менеджеров (18%).

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ В РОССИИ ПОСЛЕ КРИЗИСА

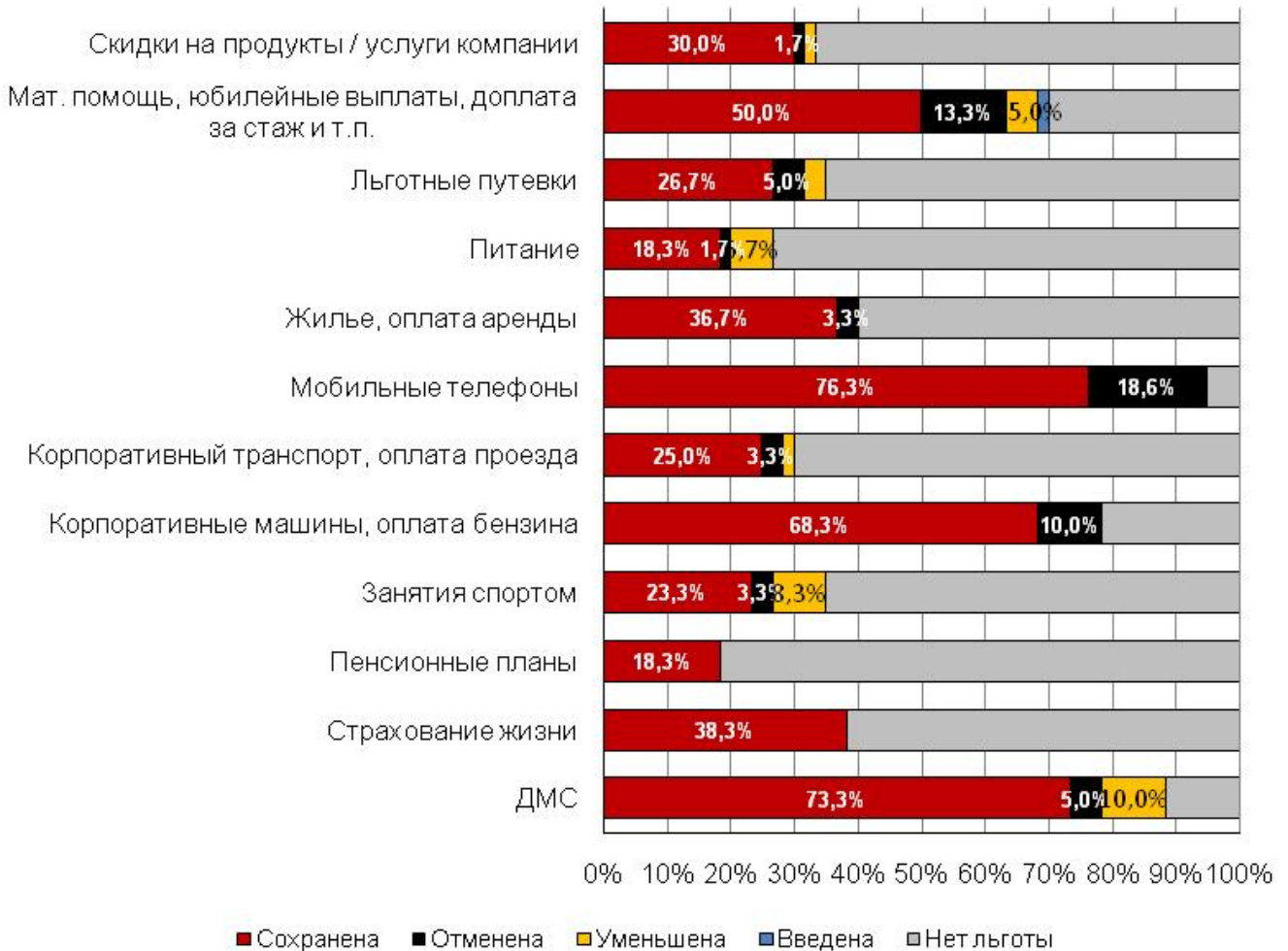
Экономический спад, начавшийся осенью 2008 года во всём мире, негативно отразился на компаниях практически всех отраслей. В результате изменения внешней среды, компании были вынуждены сокращать расходы, в том числе затраты на персонал, куда входят и затраты на соцпакет. Исследование AXES Monitor 2009 позволяет проанализировать, как конкретно компании стали изменять свои затраты на социальный пакет, какие опции они отменили, сократили или оставили на прежнем уровне для различных категорий работников.

Посмотрев на Рисунок 3 можно заметить, что наиболее сильно сокращённым элементом социального пакета топ-менеджеров стала мобильная связь, которую отменили 20% компаний, ранее предоставлявших эту услугу. На втором месте по сокращениям – материальная помощь, её полностью отменили 19% компаний и сократили объёмы 7% компаний, ранее предоставлявших. Сократилось предоставление служебных автомобилей у 12% компаний, ранее предоставлявших. Также сократились затраты на путёвки и ДМС на 19%.



Рисунок 3. Изменения произошедшие с набором социальных льгот для топ-менеджеров в 2009 г по сравнению с 2008 г

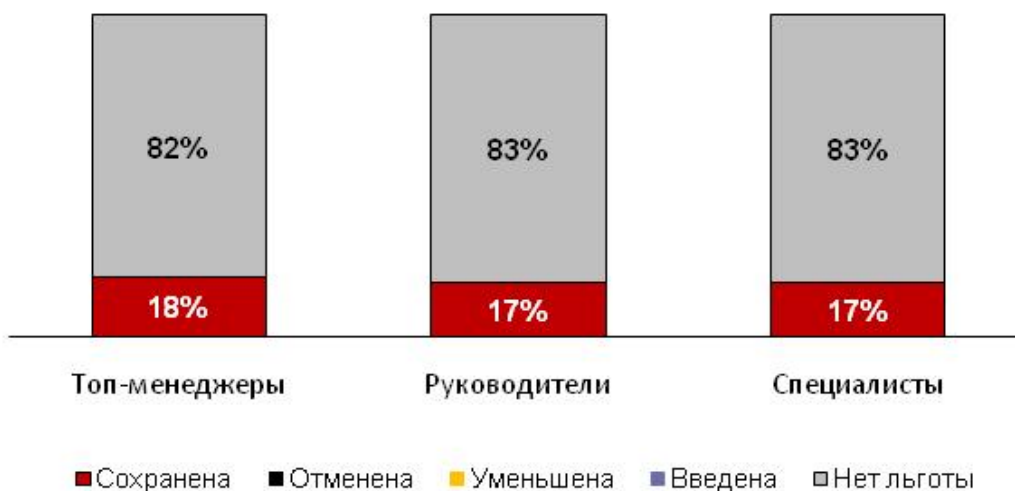
Топ-менеджеры



Интересно заметить, что затраты на пенсионные планы и страхование жизни не отменила ни одна компания. Также по минимуму сократились оплату аренды жилья. Причём такая ситуация свойственна для всех категорий сотрудников.



Пенсионные планы



Страхование жизни





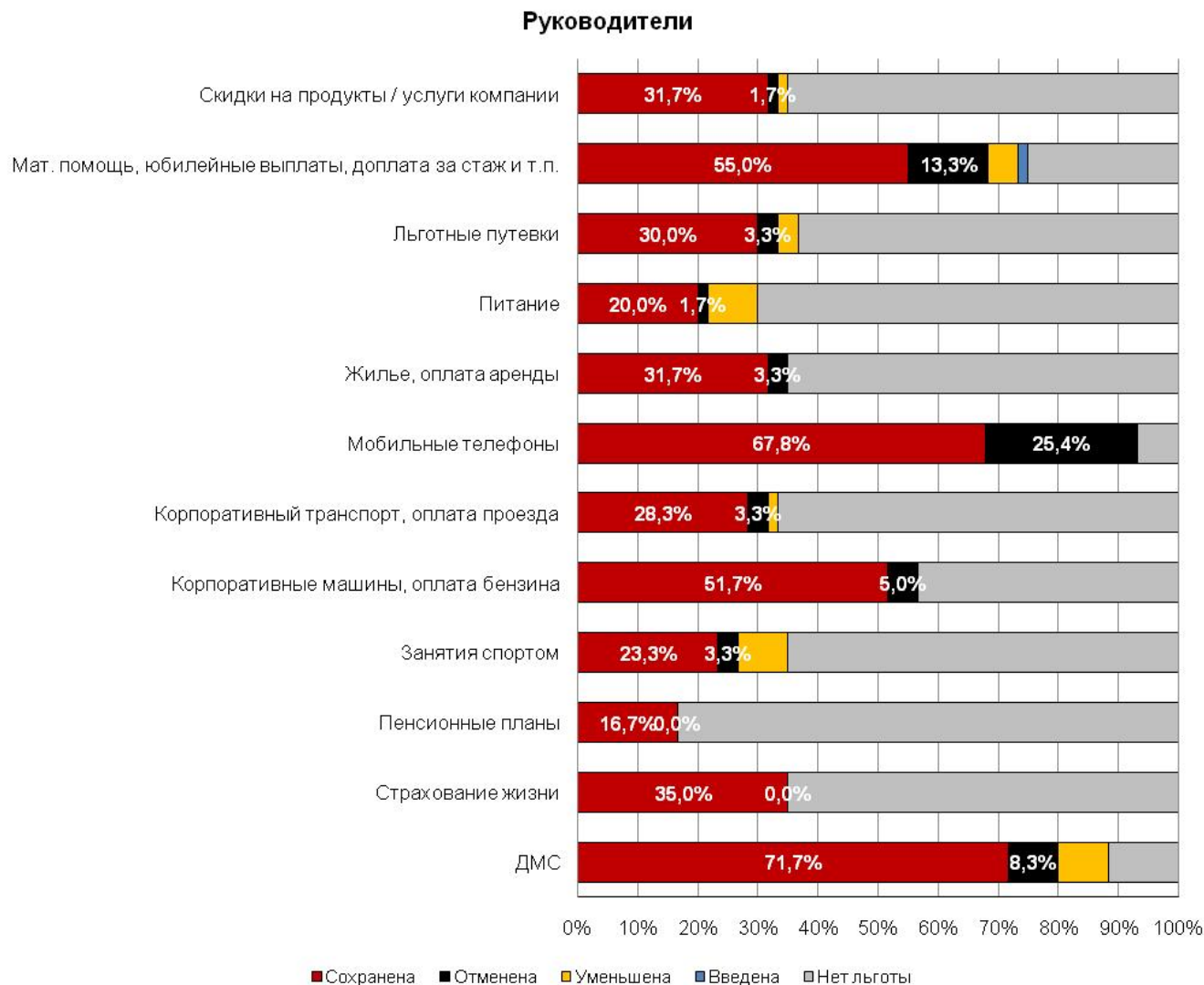
Предоставление жилья, аренда



Если рассматривать руководителей среднего звена (см. Рисунок 4), то максимальные сокращения, как и у топ-менеджеров, произошли с оплатой мобильной связи, её отменили 27% ранее предоставлявших эту услугу компаний. Также были сокращены материальная помощь (20%), ДМС (18%) и корпоративные машины/оплата бензина (8%).



Рисунок 4. Изменения произошедшие с набором социальных льгот для менеджеров среднего звена в 2009 г по сравнению с 2008 г



Причём надо отметить, что у менеджеров среднего звена сокращения мобильной связи (27%) и занятий спортом (12%) самые значительные из всех групп служащих.



Мобильный телефон



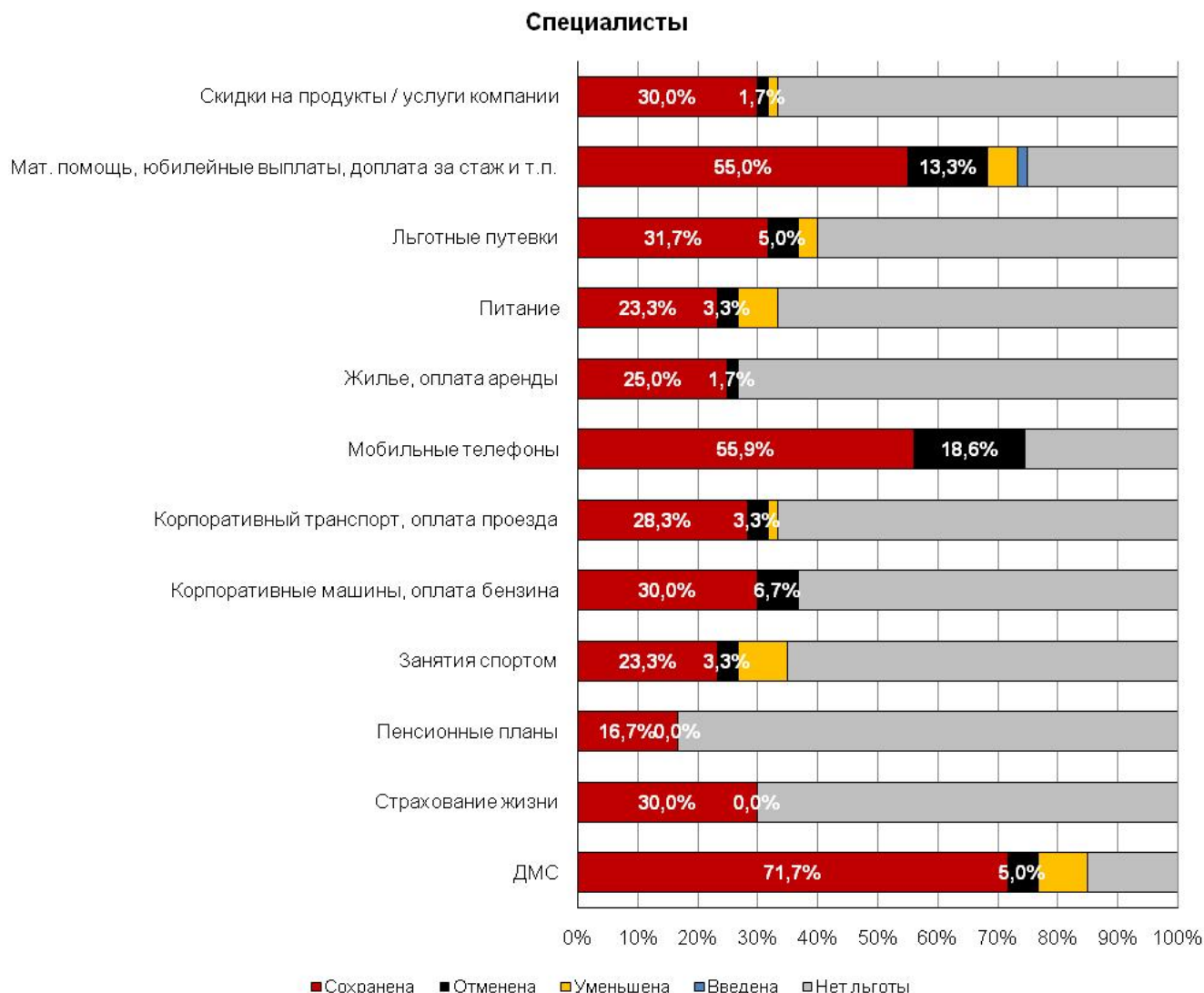
Занятия спортом



Что касается специалистов, то льготы им отменили, в целом, наименьшее количество компаний. Сократилось количество компаний, предоставляющих мобильную связь на 25%, корпоративный автомобиль на 18%. Льготные путёвки стали предоставлять на 14% меньше компаний, оплату питания сократили 12% ранее предоставлявших эту услугу компаний.



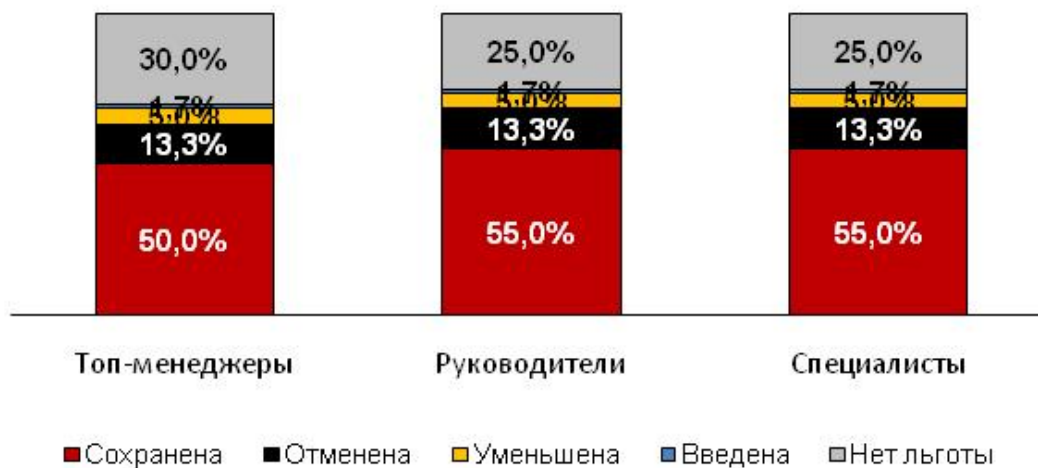
Рисунок 5. Изменения произошедшие с набором социальных льгот для специалистов в 2009 г по сравнению с 2008 г



Интересно отметить, что наряду с массовым сокращением различных пунктов социального пакета, есть такие, которые компании, наоборот, вводят – это материальная помощь. Пускай таких компаний не очень много – 1,7% от всех опрошенных. Вероятно, таким способом они компенсируют отмену других видов льгот.



Материальная помощь



Можно подытожить, что наиболее «пострадавшими» в результате кризиса элементами социального пакета являются оплата мобильных телефонов, предоставление корпоративного автомобиля, материальная помощь и добровольное медицинское страхование.



ВЫВОДЫ

Проведённое исследование политик в области социального пакета во время кризиса позволило проанализировать ситуацию сложившуюся в управлении человеческими ресурсами на период май-июнь 2009 года. При принятии решения о том, как поступить с соцпакетом, главную роль играло экономическое положение компании. В зависимости от финансового положения, компании принимали решения оставить, сократить или отменить соцпакет. При этом в принятии конкретного решения играло роль также функции, которые выполнял соцпакет в компании. Если соцпакет был включён в стратегию управления персоналом и стратегию бизнеса в целом, то в таком случае соцпакет сокращался выборочно и минимально.

До кризиса внешние факторы рынка труда влияли на соцпакет в большей степени, нежели внутриорганизационные. Предоставление отдельных компонентов соцпакета (например, ДМС) стало практически «стандартом» на рынке, поэтому даже компании, которые не видели в нём для себя особого смысла, вынуждены были вводить этот компонент. В то же время после кризиса внутриорганизационные факторы, стратегия управления персоналом стали более важными для компаний. Принимая решение оставлять или отменять соцпакет компании уже руководствовались своими собственными потребностями, так как ситуация на рынке труда изменилась. Конкуренция между работодателями за высококвалифицированных сотрудников снизилась, что позволило компаниям больше внимания уделять своим собственным внутренним потребностям.

Если же соцпакет был исключительно навязан извне рынком труда и не играл значительной роли в управлении персоналом, то компании легко от него отказывались. При этом в компаниях, в которых соцпакет был привязан к результативности работников, сократился ещё в меньшей степени. Более того, в некоторых компаниях стали вводиться дополнительные конкурсы, призом в которых является помимо других компонентов также и социальный пакет. Таким образом, политика в области социального пакета во время кризиса зависит от функций, которые выполнял соцпакет, был ли он достаточно встроен в стратегию управления персоналом, а также от экономического положения компании, которое обуславливает возможность тратить деньги на соцпакет.