

УДК 331.1

## Эффективность фирменного социального пакета: мнение сотрудников

Канд. псих. наук Долгополова И.В.

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, фил. в г. Березники  
618400, Пермский край, г. Березники, ул. Тельмана, 7

*В статье представлен обзор практики российских предприятий в части формирования фирменных социальных пакетов как инструмента привлечения и сохранения персонала. В период кризисной экономики важен баланс целей – усиление мотивации сотрудников за счет фирменных льгот и оптимизация затрат на социальный пакет. На примере металлургического предприятия продемонстрирована 4-этапная методика анализа мнения сотрудников о ценности конкретных социальных льгот для формирования оптимального пакета. Применены методы социологического опроса, ранжирования и математического моделирования. Показаны возможности повышения эффективности социального пакета через коррекцию перечня общедоступных льгот, который достаточно представить в виде 15 наименований. Сокращая перечень социальных льгот, бюджет необходимо не сократить, а перераспределить, отказавшись от незначимых и малоценных стимулов. Эффективность социальных затрат повысит изменение порядка предоставления льгот через возможности выбора необходимого пакета каждым сотрудником.*

**Ключевые слова:** персонал, человеческие ресурсы, социальный пакет, эффективность, фирменные социальные льготы, социальные затраты, опрос.

---

## Efficiency of a firm social package: opinion of employees

Ph.D. Dolgoplova I.V.

Berezniki department of «Perm National Research Polytechnic University»  
618400, Perm krai, Tel'man Street, 7

*The review of practice of the Russian enterprises regarding formation of firm social packages as instrument of attraction and preservation of the personnel is presented in article. In the period of crisis economy the balance of the purposes – strengthening of motivation of employees at the expense of firm privileges and optimization of costs of a social package is important. On the example of the metallurgical enterprise the 4-landmark technique of the analysis of opinion of employees on the value of concrete social privileges for formation of an optimum package is shown. Methods of sociological poll, ranging and mathematical modeling are applied. Possibilities of increase of efficiency of a social package through correction of the list of public privileges which is enough to be presented in the form of 15 names are shown. Reducing the list of social privileges, the budget needs be not to reduced, and to redistribute, having refused insignificant and invaluable incentives. Efficiency of social expenses will increase change of an order of granting privileges through opportunities of a choice of a necessary package by each employee.*

**Keywords:** personnel, human resources, social package, efficiency, firm social privileges, social expenses, poll.

---

Дефицит квалифицированных рабочих и специалистов на российском рынке труда вряд ли уменьшится в ближайшие годы, даже при прогнозируемом спаде экономики в 2015 году. Поэтому ключевыми задачами служб управления персоналом в ближайшее время остаются привлечение для трудоустройства результативных соискателей работы и сохранение эффективных работников [10]. В решении вопроса о том, на каком

предприятию трудиться, мнение персонала часто определяется именно мотивационной составляющей: заработной платой, условиями труда, фирменными социальными льготами и т.д.

Для стимулирования сотрудников помимо прямого воздействия в виде заработной платы, работодатели применяют также косвенные методы (денежные и неденежные), которые объединяются в понятие «социальный пакет». Планируя затраты на социальный пакет, необходимо найти некий баланс целей: с одной стороны, усилить мотивацию сотрудника на результативную работу в компании; а с другой стороны, затратить как можно меньше денежных средств на эту мотивацию.

В плане достижения первой цели работодатели за последние 10 лет сделали серьезный шаг вперед в части наполнения содержательной части пакета и увеличения числа сотрудников, которые могут воспользоваться фирменными льготами. Но в плане оптимизации затрат на социальный пакет методические инструменты пока отсутствуют, что требует повышенного внимания к вопросу эффективности предоставляемых персоналу льгот. Кроме того, управление системой социальных льгот сталкивается с рядом факторов, которые выражаются в решении социальных и экономических проблем, обусловленных неравенством, а также в получении или увеличении доходов носителей льгот [5].

В статье представлены результаты анализа эффективности социального пакета на примере социально-ориентированного работодателя - ОАО "Корпорация "ВСМПО-АВИСМА" (далее – Корпорация). Это крупнейший в мире производитель титановой продукции [8], филиалы которого расположены в г.Верхняя Салда (Свердловская область) и г.Березники (Пермский край). Основной вид деятельности Корпорации - производство и реализация титановой продукции (титановые слитки, листы, прутки, штамповки из титановых сплавов, готовые изделия для авиационной промышленности, губчатый титан). Корпорация интегрирована в мировую авиакосмическую индустрию и является для многих компаний основным стратегическим поставщиком изделий из титана. Численность работающих в Корпорации составляет около 20 000 человек.

По результатам исследования, проведенного порталом Superjob.ru среди российских компаний-работодателей, "Корпорация "ВСМПО-АВИСМА" получила статус «Привлекательный работодатель-2013». Эта награда есть показатель доверия соискателей, а также знак перспективной и открытой компании, имеющей стабильное положение на рынке. Superjob.ru отметил не только активную деятельность Корпорации по привлечению персонала и большой отклик соискателей, но и достойный уровень вознаграждения, предлагаемый компанией в описании вакансий [8].

Несмотря на высокие оценки социальной политики предприятия на рынке труда, Березниковский филиал ОАО "Корпорация "ВСМПО-АВИСМА" (далее – Ависма), как и множество промышленных предприятий Пермского края, с трудом справляется с дефицитом квалифицированных кадров. В отличие от филиала Корпорации в г.Верхняя Салда, именно в Березниковском филиале из-за специфики Верхнекамского рынка труда вопрос укомплектования штата является наиболее напряженным в силу наличия трех отягощающих факторов:

1. Согласно данным отчета Агентства по занятости населения Пермского края в 2013-14 г.г. коэффициент напряженности на рынке труда, который отражает количество ищущих работу на одно вакантное место, в среднем по краю составил 0,6 ед. и характеризуется как стабильно низкий [9]. В г. Березники по данным Росстата регистрируемая безработица зафиксирована на уровне 0,42%, напряженность на рынке труда – 2,4 вакансии на 1 человека [1].

2. В регионе присутствуют более десятка крупных промышленных предприятий с перспективными планами по наращиванию мощностей и открытию новых производственных площадок: ОАО «МХК «ЕвроХим», ОАО «Уралкалий», ОАО «Уралхим». В краткосрочной перспективе перед работодателями стоит цель удержать квалифицированный персонал, в который были вложены значительные средства на обучение и развитие, то к моменту запуска новых мощностей (ориентировочно 2017-2021 г.г.) необходимо будет решить задачу привлечения персонала. Речь идет о 3-4 тысячах сотрудников с достаточно высоким уровнем знаний, умений и навыков, так как все обозначенные предприятия строятся с применением современного высокотехнологичного оборудования [2].

3. Из-за аварии 2006 года, вызванной затоплением рудника Верхнекамского месторождения калийных солей из г.Березники начался большой отток населения, усугубился дефицит на рынке труда.

Вышеперечисленные факторы объясняют недостаточный резерв кандидатов на рабочие места предприятий. Сохранение персонала в таких конкурентных условиях при равном уровне оплаты труда у разных

работодателей возможно за счет фирменного социального пакета, или социальных льгот, предоставляемых сотрудникам за сам факт работы на предприятии.

Важно помнить, что любая даже самая эффективная компенсационная система требует изменений [6]. Для её эффективного совершенствования необходима свежая информация о тенденциях появления новых и об изменении актуальности уже существующих льгот. Такая информация может быть получена через запрос обратной связи от персонала об удовлетворенности фирменным социальным пакетом. Учет мнений и пожеланий персонала организации в сочетании со знанием общих тенденций развития компенсационной политики дает наилучшие результаты при формировании социального пакета компании и должно быть принципом его совершенствования.

Основываясь на данном принципе, в работе была использована четырехэтапная модель оценки эффективности социального пакета:

*1 этап:* формирование перечня действующих на предприятии фирменных льгот на основе локальных нормативных актов, в том числе – Коллективного договора;

*2 этап:* ранжирование сотрудниками действующих льгот с точки зрения их значимости;

*3 этап:* определение перечня наиболее востребованных на предприятии льгот;

*4 этап:* анализ связи финансовых затрат на социальный пакет с оценкой сотрудниками его значимости.

На первом этапе на основе анализа документов сформирован перечень из 26 общедоступных социальных льгот, которыми могут воспользоваться все сотрудники предприятия.

На втором этапе с помощью социологического опроса, который традиционно является эффективным методом при анализе мнения респондентов [3, 4], проанализирован рейтинг социальных льгот, предоставляемых сотрудникам, с точки зрения важности для них. Для участия в опросе была отобрана группа сотрудников, которые соответствуют критериям максимальной ценности для предприятия: это административно-управленческий и инженерно-технический персонал в возрасте от 25 до 35 лет, имеющие высшее профессиональное образование и стаж работы на предприятии от двух лет.

Сотрудники анонимно заполняли анкету, которая содержит перечень льгот, фактически предоставляемых в ОАО «Ависма». Каждая из 26 льгот оценивалась по степени важности по шкале: «не имеет значения» - 0 баллов; «малозначимая» - 1 балл; «значимая» - 2 балла; «имеет очень большое значение» - 3 балла.

В результате письменного опроса было выявлено мнение сотрудников относительно мотивирующей ценности различных социальных льгот и сформирован ранжированный список предпочитаемых компенсаций в порядке убывания интереса к ним со стороны персонала. Полученные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Результаты опроса сотрудников о ценности фирменных льгот**

№ п/п	Компенсации	Средний балл	% важности (кол-во сотрудников)
1	Добровольное медицинское страхование	2,25	90,0
2	Дотация на питание	2,17	86,7
3	Предоставление ссуды на приобретение жилья	2,17	86,7
4	Обучение за счет предприятия	2,00	80,0
5	Доплата за стаж	1,92	76,7
6	Дополнительные отпуска беременным	1,58	73,3
7	Пособия сотрудникам, уходящим на пенсию (до 10 окладов)	1,83	73,3
8	Беспроцентные денежные займы на неотложные нужды	1,83	73,3
9	Единовременные выплаты по возмещению морального вреда работникам, получившим трудовое увечье, профессиональное заболевание, связанное с работой	1,67	66,7
10	Дополнительные социальные отпуска в связи с: - похоронами родственников, - свадьбой, - проводами в Вооруженные Силы Российской Федерации, - рождением ребенка, - с проводами первоклассников школу	1,67	66,7
11	Материальная помощь на лечение	1,67	66,7
12	Материальная помощь на рождение ребенка, на погребение	1,50	60,0

13	Ежемесячное пособие по уходу за ребенком от 1,5 до 3-х лет	1,50	60,0
14	В случае гибели сотрудника вследствие несчастного случая на производстве: - возмещение расходов на содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях; - выплата на каждого ребенка в возрасте до 18 лет ежегодно пособия к 1 сентября	1,42	56,7
15	Спортивно-оздоровительные услуги на объектах КСЦ "Металлург"	1,33	53,3
16	Культурно-досуговые услуги ДКиТ «Металлург»	1,25	50,0
17	Единовременное пособие на хозяйственное обзаведение гражданам, уволенным из рядов РА и принятым на работу в Корпорацию	1,08	43,3
18	Новогодние подарки детям	1,08	43,3
19	Оплата проезда к месту работы и обратно (по тарифам проезда на городском автобусе в соответствии с отработанными сменами)	1,00	40,0
20	Путевки в профилакторий «Чайка»	0,92	36,7
21	Путевка в корпоративный детский лагерь отдыха	0,92	36,7
22	Ежемесячное пособие одиноким родителям	0,42	16,7
23	Путевки в корпоративные базы отдыха	0,42	16,7
24	Ежемесячное пособие на детей-инвалидов	0,33	13,3
25	Ежемесячное пособие многодетным семьям	0,33	13,3
26	Единовременное пособие на хозяйственное обзаведение иногородним	0,08	3,3

В целом в ответах персонала прослеживается стремление улучшить материальное положение за счет социальных льгот. Лишь 15 пунктов перечня льгот признают значимыми хотя бы половиной персонала. А 70%-ный порог преодолели только 8 льгот из 26. Именно они должны быть ядром социального пакета.

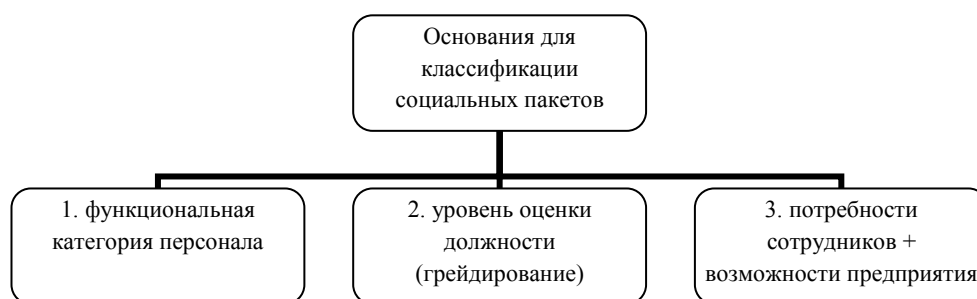
На третьем этапе выделена тройка лидирующих позиций, в которой оказались льготы, удовлетворяющие первичные потребности сотрудников – здоровье, питание и жилье. Так, ценность добровольного медицинского страхования подчеркивают 90% опрошенных, а доплата на питание и предоставление ссуды на приобретение жилья важны, по мнению 86,7% персонала.

В ходе опроса выявлены наименее значимые для персонала льготы: ежемесячное пособие на детей-инвалидов и многодетным семьям (важность подчеркивают 13,35% сотрудников), а также единовременное пособие на хозяйственное обзаведение иногородним (3,3% персонала). Ценность этих позиций малозначима, скорее в силу небольшого числа сотрудников, которые могут воспользоваться данными льготами. Мотивация персонала путем названных льгот представляется сомнительной с точки зрения их влияния на результаты труда. Эти пункты могут быть исключены из состава компенсационного пакета, либо снижены затраты на них, так как мотивирующего эффекта они не несут.

На заключительном этапе анализа эффективности фирменных льгот была проанализирована связь бюджета на социальный пакет и мнения сотрудников об их значимости. Применен метод корреляции Пирсона, по результатам расчета которого коэффициент корреляции ( $R$ ) = 0,142, что говорит об отсутствии статистически значимой связи между переменными (пороговое значимое число должно не менее 0,370). Это свидетельствует об отсутствии статистической связи между затратами на социальные льготы и мнением сотрудников об их ценности.

Таким образом, сотрудники недостаточно оценивают значимость социального пакета, что требует сокращения перечня льгот и перераспределения бюджета в пользу тех компенсаций, которые представляются наиболее ценными для персонала.

Мотивационный эффект социальных льгот даже после корректировки содержательной части перечня может быть нивелирован при некорректном алгоритме (порядке) их распределения. При решении данного вопроса целесообразно обратиться к сложившейся практике. Сформировавшееся к сегодняшнему дню многообразие социальных пакетов можно классифицировать по нескольким основаниям в части структуры и наполнения (рис.1).



**Рис. 1. Классификация фирменных социальных пакетов**

Первый вариант (в зависимости от категории персонала) предполагает выделение трех наборов льгот: для топ-менеджеров, для руководителей среднего звена и ключевых специалистов, а также для специалистов и рабочих. Пример такого формирования льгот в производственно-торговой компании представлен в таблице 2.

Таблица 2

**Схема формирования льгот в соответствии со структурой компании**

Категория персонала	Льготы
Топ – менеджеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Медицинское страхование</li> <li>– Предоставление автомобиля компании</li> <li>– Страхование личного автомобиля</li> <li>– Предоставление и оплата мобильной связи</li> <li>– Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график</li> <li>– Полная оплата путевки 1 раз в год</li> <li>– Оплата обучения</li> <li>– Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля</li> <li>– Покупка акций по их номинальной стоимости</li> </ul>
Руководителей среднего звена и ключевые специалисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплата питания (бесплатные обеды)</li> <li>– Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт)</li> <li>– Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.)</li> <li>– Медицинская страховка</li> <li>– Страхование жизни</li> <li>– Оплата обучения для повышения квалификации</li> <li>– Частичная оплата путевки 1 раз в год</li> <li>– После нескольких лет работы в фирме — ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки</li> </ul>
Специалисты, менеджеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплата питания (бесплатные обеды)</li> <li>– Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт)</li> <li>– Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения</li> <li>– Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.)</li> <li>– Страхование жизни и здоровья</li> <li>– Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары)</li> <li>– Частичная (%) оплата путевки 1 раз в год на фиксированную сумму</li> </ul>

Второй вариант формирования социального пакета ориентирован на систему оценки должностей и формируется по принципу грейдинга. Должности группируются в грейды на основании выполняемых сотрудниками функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. Чем выше грейд, к которому относится должность, тем шире набор предоставляемых льгот или больше его сумма. В таблице 3 представлено распределение льгот в соответствии с грейдами в одной из российских компаний.

Таблица 3

**Схема формирования льгот в соответствии с грейдами**

Грейды	Льготы
1-4	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта
5-8	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта Оплата лечения в санатории
9-12	Медицинская страховка Оплата мобильной связи Оплата путевки на сумму _____
13-14	Предоставление опционов Персональный автомобиль Оплата мобильной связи Медицинская страховка Оплата путевки на сумму _____

Третий вариант формирования социального пакета - по «принципу кафетерия» - становится все более распространенным. В конце года льготы распределяются исходя из потребностей сотрудников и финансово-организационных возможностей предприятия (Таблица 4). В итоге формируются два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением, что дает возможность персоналу воспользоваться теми льготами, которые максимально удовлетворят потребности и мотивируют на достижение результатов.

Таблица 4

**Компенсационный пакет по принципу «кафетерия»**

Меню № 1	Меню № 2	Меню № 3
Оплата обеда	Оплата расходов на ГСМ	Оплата медицинской страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки	Оплата санаторной путевки (в размере оклада)	Оплата санаторной путевки

Именно этот вариант распределения льгот представляется нам наиболее подходящим для Березниковского филиала АВИСМА, так как удовлетворяет мотивационным целям привлечения и сохранения персонала, а также позволяет расходовать социальный бюджет на конкретные целевые группы сотрудников с учетом их потребностей за счет выбор меню.

Несмотря на серьезные содержательные отличия социальных пакетов и разность в методике предоставления льгот персоналу, есть и общие черты:

1. Перечень льгот становится все более разнообразным и нестандартным. Например, появились компенсации сотрудникам за занятия творческими видами деятельности, поощрения за реализацию личного потенциала в виртуальном пространстве как возможность удовлетворять социальные потребности [7];
2. Социальные льготы мотивируют персонал на увеличение стажа работы на предприятии, а потому предоставляются сотрудникам, отработавшим, как правило, от одного года;
3. Социальные льготы не предоставляются совсем или предоставляются в ограниченном варианте тем сотрудникам, у которых в текущем году были выявлены профессиональные или дисциплинарные нарушения.

В условиях кризисной экономики и ограниченного социального бюджета эффективная мера - совершенствование перечня льгот предоставляемых предприятием. Необходимо создать такой социальный пакет, который будет интересным для соискателей и работников, а также конкурентоспособным по сравнению с социальными пакетами других предприятий. Для этого достаточно ежегодно получать обратную связь от сотрудников о потребности в тех или иных льготах и формировать пакет с учетом мнения сотрудников. Среди небольшого числа методов оценки мнения персонала об эффективности затрат на социальную сферу наиболее результативным остается анонимный опрос сотрудников как некая обратная связь.

### Список литературы

1. Государственное казенное учреждение центр занятости населения города Березники Пермского края. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.berczn.ru>.
2. Долгополова И.В., Шарипов М.М. Компенсационный пакет как средство привлечения и удержания персонала: сравнительный анализ предприятий химической отрасли // Экономика и менеджмент систем управления. – 2014. – № 2. (12). – С. 20-26.
3. Долженко Р.А. Опыт совершенствования системы немонетарной мотивации руководителей подразделений Алтайского отделения Сбербанка России // Мотивация и оплата труда. – 2012. – №4. – С. 246-257.
4. Долженко Р.А. Социальная карта -новая форма использования социального пакета организации // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 01 – С. 2-12.
5. Кудряшкин А.Н. Управление системой социальных льгот // Уровень жизни населения регионов России. – 2012. - № 5. – С. 120-123.
6. Кузьмин Д. Кадры решают все - структура и принципы формирования современных корпоративных социальных пакетов // Территория бизнеса. – 2008. – № 2. – С. 73.
7. Котляров И.Д. Новые элементы в системе мотивации офисных сотрудников // Человек и труд. – 2011. – № 2. – С. 45-47.
8. Официальный сайт ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА». Режим доступа: <http://www.vsm-po.ru/ru>
9. Спрос и предложение на профессиональных рынках труда Пермского края, август 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://szn.permkrai.ru/?o=600&e=0>
10. Янченко Т. В., Черный С.А. Креативный класс как стадия развития человеческого капитала // Проблемы экономики. – 2011. - № 3. – С. 57-59.

### References

1. Gosudarstvennoe kazennoe uchrezhdenie tsentr zanyatosti naseleniya goroda Berezniki Permskogo kraia. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.berczn.ru>.
2. Dolgopolova I.V., Sharipov M.M. Kompensatsionnyi paket kak sredstvo privlecheniya i uderzhaniya personala: sravnitel'nyi analiz predpriyatii khimicheskoi otrasli // *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya*. – 2014. – № 2. (12). – P. 20-26.
3. Dolzhenko R.A. Opyt sovershenstvovaniya sistemy nemonetarnoi motivatsii rukovoditelei podrazdelenii Altaiskogo otdeleniya Sberbanka Rossii // *Motivatsiya i oplata truda*. – 2012. – №4. – P. 246-257.
4. Dolzhenko R.A. Sotsial'naya karta -novaya forma ispol'zovaniya sotsial'nogo paketa organizatsii // *Upravlenie korporativnoi kul'turoi*. – 2013. – № 01 – P. 2-12.
5. Kudryashkin A.N. Upravlenie sistemoi sotsial'nykh l'got // *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. – 2012. - № 5. – P. 120-123.
6. Kuz'min D. Kadry reshayut vse - struktura i printsipy formirovaniya sovremennykh korporativnykh sotsial'nykh paketov // *Territoriya biznesa*. – 2008. – № 2. – P. 73.
7. Kotlyarov I.D. Novye elementy v sisteme motivatsii ofisnykh sotrudnikov // *Chelovek i trud*. – 2011. – № 2. – S. 45-47.
8. Ofitsial'nyi sait OAO «Korporatsiya VSMPO-AVISMA». Rezhim dostupa: <http://www.vsm-po.ru/ru>
9. Spros i predlozhenie na professional'nykh rynkakh truda Permskogo kraia, avgust 2013 g. [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <http://szn.permkrai.ru/?o=600&e=0>
10. Yanchenko T. V., Chernyi S.A. Kreativnyi klass kak stadiya razvitiya chelovecheskogo kapitala // *Problemy ekonomiki*. – 2011. - № 3. – P. 57-59.