
Бонусы на любой вкус

Справочник по управлению персоналом №7/2007

Ариадна Денисова, к.э.н.

В условиях ужесточающейся конкуренции и кадрового дефицита на отечественном рынке труда работодатели начинают уделять все большее внимание вопросу льгот и расширения компенсационного пакета персонала. По мнению автора, для небольших компаний наиболее приемлемы льготные планы, построенные по принципу кафетерия.

В департаменте управления персоналом западных компаний специалисты по льготам, как правило, выделяются в самостоятельный отдел, который занимается проведением тендеров, отслеживанием пожеланий сотрудников, оценкой эффективности предлагаемых льгот и др. Существует даже профессиональная сертификация. Столь пристальное внимание иностранных специалистов к вопросу о льготах объясняется просто: предпочтения людей различаются, и нужно потратить немало времени и сил, чтобы все сотрудники компании остались довольны своим компенсационным пакетом. Как же российским кадровикам справиться с трудностями выбора его составляющих и оптимизировать имеющийся в организации пакет льгот?

Для начала отметим, что предлагаемые компаниями планы льгот бывают двух видов: стандартный (негибкий) – определенный, фиксированный набор элементов компенсационного пакета; и гибкий, в котором человек может выбрать для себя наиболее привлекательные варианты льгот. Последняя ситуация похожа на выбор блюд

из меню, в связи с чем гибкие льготные планы получили название кафетериев. Стандартный пакет проще в управлении, однако многие работники недовольны им по разным причинам, например, из-за того, что ряд предложенных льгот уже был предоставлен семье компанией супруга (супруги). Гибкий план, напротив, позволяет удовлетворить запросы даже самых взыскательных сотрудников, но его администрирование со стороны кадровых служб требует больших временных затрат.

Предпочтения

Западные работодатели все чаще выбирают гибкие планы. По данным исследования института CIPD, проведенного в 2007 г., в настоящее время одна из десяти британских организаций с численностью персонала свыше 5000 человек использует гибкие компенсационные пакеты. В течение следующих 12 месяцев их собираются внедрить еще 16 % крупных предприятий. В России, по данным исследования компании Ernst&Young за 2006 г., план кафетерия применяется только в 3 % отечественных фирм. Среди них «ПАКК», «ММВБ», «Мирантис», «Легенды Крыма» и др. Социальный пакет западного работника обычно включает медицинское страхование, льготное кредитование, оплату обучения, проезда, питания, занятий спортом, мобильной связи. Все чаще список предоставляемых компенсаций включает оплату домашнего телефона, услуг консьержки и прачечной, страховки домашнего животного

и ряд других нетипичных для россиян опций.

Отечественные компании в большинстве своем отдают предпочтение стандартному набору льгот, не отличающихся разнообразием. При этом работники подчеркивают, что для них важнее материальная составляющая системы стимулирования, нежели непосредственно льготы, и повсеместно требуют их замены денежными выплатами, рассчитывая потратить эти средства с большей пользой. Например, поддержание здоровья, по данным специалистов РАН РФ, для россиян не является приоритетом, – для них это, скорее, возможность зарабатывать деньги. В то же время иностранцы считают здоровье важнейшей ценностью, и медицинская страховка выступает неотъемлемой частью соцпакета зарубежных компаний.

Для западного работодателя льготы привлекательны в первую очередь тем, что позволяют экономить на налогах и свидетельствуют о социальной ответственности бизнеса. В России законодательство, регулирующее данную сферу, недостаточно проработано, в том числе из-за небольшого разнообразия предлагаемых льгот. Поэтому для компаний нашей страны они являются прежде всего средством привлечения и удержания сотрудников, и только потом – способом незначительно сэкономить на выплате налогов.

Рассмотрим возможные составляющие компенсационного пакета (см. рисунок), а также преимущества каждой из них с точки зрения

российских сотрудников и работодателей (см. табл. 1).

Выбор льгот

В условиях кадрового дефицита планы, построенные по принципу кафетерия, – наиболее перспективны для отечественных компаний. Они предоставляют работнику право выбора, что немаловажно для привлечения и удержания квалифицированных специалистов. Остановимся подробнее на схеме внедрения данного плана.

Для выбора льгот, включаемых в компенсационный пакет, сотрудники кадровой службы, ответственные за участок льгот и компенсаций, проводят анкетирование персонала, в ходе которого выявляют предпочтения людей относительно льгот (см. табл. 2). Результаты обрабатываются, и определяется примерный список льгот, которые компания будет предоставлять сотрудникам. Если руководство придерживается принципа справедливости и равенства (что характерно для небольших по численности фирм с однообразным составом должностей и профессий), набор льгот будет одинаковым для всех. Если же в организации существует строгая иерархия, и внедрена система грейдинга (обычно на крупных предприятиях с большим разнообразием специальностей), – комплекс льгот будет зависеть от должностного уровня (грейда) сотрудника. Для уточнения их списка целесообразно воспользоваться обзорами заработных плат, которые предоставляют консалтинговые фирмы. Такие обзоры содержат полезные

сведения о наборах льгот и их стоимости для должностей разных уровней в компаниях-конкурентах.

После составления списка льгот проводится мониторинг предлагаемых тарифов по каждому из видов льгот. При необходимости организуется тендер среди провайдеров услуг, выбираются наиболее подходящие по цене и качеству варианты обслуживания. В итоге составляется бюджет расходов компании на внедрение пакета льгот, рассчитываются налоговые преференции и экономия за счет корпоративных скидок.

В случае выбора варианта гибкого компенсационного пакета возможность замены льгот денежными средствами должна быть ограничена определенной суммой, иначе организация лишится возможности оптимизации налоговых выплат, и весь проект предоставления льгот теряет смысл.

На завершающем этапе рассчитывается цена льготы на одного человека и сумма, которую он может получить деньгами (не более той, которую уплачивает работодатель с учетом скидок и налоговых преференций). На основе этой цены может быть составлен также гибкий план льгот (см. табл. 3).

Особенности внедрения

Те затраты, на которые компания не готова, могут быть переложены на самого сотрудника (в этом случае ему предоставляются корпоративные скидки). Деньги могут быть внесены им в кассу компании либо вычтены из его заработной платы по итогам месяца или года. Возможен также вариант,

когда ряд льгот предоставляется человеку по результатам его работы. Например, для тех, кто получил звание «Лучший по итогам года», пакет льгот на следующий отчетный период может быть расширен за счет компании.

Для учета интересов всего персонала на западных предприятиях нередко проводят мини-ярмарки льгот. Работникам также предоставляется возможность посещения более крупных подобных ярмарок (например, ежегодная выставка-ярмарка льгот Новой Англии). Организацией таких мероприятий в рамках компании и администрированием системы льгот занимается кадровая служба, она же приглашает сотрудников на ярмарки, проводимые сторонними фирмами-провайдерами.

Стоит отметить, что составлением набора льгот и расчетом стоимости пакета работа над внедрением системы льгот не заканчивается. Предложенные варианты должны быть максимально точно донесены до всех сотрудников. Для этого можно воспользоваться Инtranет-сайтом компании, корпоративной газетой. Можно выпустить специальные буклеты или провести семинары, на которых подробно рассмотреть вопросы стоимости льгот, администрирования системы. Каждый сотрудник должен четко понимать, какой у него есть выбор. При этом нельзя забывать о внутреннем PR системы. Только в этом случае можно ожидать, что предложенный план льгот «приживется» в компании и достигнет поставленных целей.

Таблица 1 Виды льгот

Льгота	Преимущества	
	для сотрудников	для работодателя
Медицинское страхование (работника, членов его семьи)	Обслуживание в тех клиниках, которые предпочитает работник и члены его семьи, по более низким тарифам, нежели в случае, когда договор страхования с медицинской клиникой заключается индивидуально	Позволяет снизить налог на прибыль, т. к. уменьшает налогооблагаемую базу до размера не более 15 % от ФОТ, уменьшить ЕСН, т. к. данные выплаты этим налогом не облагаются. Улучшает здоровье сотрудников, т. к. они вовремя обращаются к врачу, что сокращает затраты на абсентизм*, связанные с необходимостью замены работников и потерей производительности в течение срока отсутствия сотрудника
Страхование жизни	Получение выплат, если произойдет несчастный случай	Страхование ответственности работодателя позволяет частично снизить затраты на выплаты при наступлении страхового случая
Страхование имущества	Получение выплат при наступлении страхового случая без дополнительных затрат работника	Очевидных преимуществ нет
Пенсионное страхование	Обеспечение безбедной старости. Не взимается НДФЛ, если годовая сумма перечислений не превышает 5 тыс. руб.	Удержание работников (а иногда, напротив, способ легкого расставания с людьми пенсионного возраста), временное использование средств, накопленных в корпоративных НПФ в целях компании. Позволяет уменьшить налог на прибыль, т. к. возможно вычесть из налогооблагаемой прибыли сумму отчислений в размере до 12 % от ФОТ. Есть возможность экономии на ЕСН
Выплаты сотрудникам, имеющим детей	Возможность посвятить больше времени работе при сохранении баланса личных и рабочих целей	Привлечение и удержание сотрудников, имеющих детей (молодых мам, в частности), повышение удовлетворенности работников
Оплата питания	Возможность экономить на обедах; поддержание здоровья. Однако сотруднику придется заплатить НДФЛ	Поддержание здоровья сотрудников, повышение лояльности
Оплата занятий в спортзалах	Поддержание здоровья, экономия на плате за спортзал	Поддержание здоровья сотрудников, повышение лояльности
Оплата членства в клубах	Экономия на затратах	Повышение лояльности
Оплата проезда	Экономия на затратах	Повышение лояльности
Предоставление автомобиля	Экономия на затратах, повышение статуса	Повышение лояльности, возможность вызвать сотрудника на работу в любое время, а также привлечь к разъездной работе
Возможность изменения графика	Возможность посвящать больше времени семье и себе	Экономия на издержках на офис при работе дома, возможность привлечь ценного сотрудника, который не может работать полный день
Оплата обучения	Возможность профессионального роста, экономия на затратах	Удержание сотрудников, повышение профессионального уровня сотрудников
Оплата мобильной связи	Экономия на затратах, повышение статуса	Повышение лояльности, возможность позвонить сотруднику в любое время
Оплата лечения	Возможность лечения даже при отсутствии собственных средств	Удержание ценных сотрудников, снижение затрат, связанных с абсентизмом
Оплата отдыха, в том числе, путевок для членов семьи	Экономия на затратах	Повышение лояльности
Приобретение имущества для работника	Возможность получить квартиру, машину без личных расходов	Удержание и привлечение ценных сотрудников
Предоставление денежных средств	Возможность получить денежные средства под меньший процент или беспроцентно	Удержание и привлечение ценных сотрудников
* Абсентизм (от лат. <i>absentia</i> – отсутствие) – отсутствие сотрудника на рабочем месте, невыход на работу без уважительной причины.		

Таблица 2. Анкета исследования предпочтений сотрудников при выборе льгот						
Уважаемый коллега!						
1. Оцените, пожалуйста, необходимость представленных в анкете льгот, поставив знак + или V в соответствующих графах. В последнем столбце укажите требуемые улучшения представленных льгот.						
Наименование льготы	Оценка льготы, рейтинг					Льгота уже есть в моем пакете, но она требует следующих улучшений :
	1	2	3	4	5	
	Льгота не нужна совершенно	Льгота безразлична	Если льгота будет включена, возможно, я её выберу	Желательно, чтобы льгота была	Должна быть обязательно	
1	2	3	4	5	6	7
Страхование:						
Медицинское						
Стоматология						
Жизни						
Имущества						
Имущества						
Пенсионное страхование:						
Индивидуальный счет						
Солидарный счет						
Выплаты для сотрудников, имеющих детей:						
Ваучеры по уходу за ребенком						
Организация детского сада						
Оплата выходного «родительского» дня						
Оплата питания:						
Организация питания в офисе						
Выплата денежной компенсации						
Оплата занятий в спортивном зале:						
Оплата фитнес-центров						
Оплата бассейна						
Оплата аренды спортзала						
Оплата членства в клубах:						
Оплата членства в яхт-клубе						
Оплата членства в турклубе						
Оплата проезда:						
Оплата проездного (единого)						
Предоставление автомобиля						
Предоставление автомобиля с водителем						
Предоставление автомобиля с водителем для членов семьи						
Оплата мобильной связи:						
Безлимитный тариф						
Тариф 200 у. е.						

Тариф 10 у. е.					
Оплата по факту					
<p>2. Ниже укажите, пожалуйста, те льготы, которые не перечислены в анкете, но которые вам хотелось бы иметь в своем компенсационном пакете.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>3. Готовы ли вы часть из указанных выше льгот частично оплачивать самостоятельно? Если «да», то какую часть платы вы готовы вносить и на какие именно программы льгот:</p> <p>70 % от стоимости _____</p> <p>50 % от стоимости _____</p> <p>30 % от стоимости _____</p> <p>10 % от стоимости _____</p> <p>иное _____</p>					
Спасибо за участие в опросе.					

Льгота	Вариант			Сумма, оплачиваемая сотрудником, руб.*
	А	Б	В	
	Оплачивает работодатель	Оплачивает работодатель*		
Медицинская страховка сотрудника	13 140	22 000	31 000	
Медицинская страховка члена семьи	–	–	13 140	
Страхование жизни	2000	5500	12 000	
Оплата проезда/автомобиля	1080	5000	10 000	
Оплата фитнес-клуба (годовой абонемент)	3000	3000	5000	
Оплата бассейна (месячный абонемент)	–	200	200	
Оплата мобильной связи, лимит	1000	3000	3000	
Дополнительные выходные дни	«Дачные дни» – 3 дня (28 апреля, 10–11 мая)	+1 день (9 июня), 50 % от среднедневной з/п		

* Работник доплачивает разницу между выбранным и минимальным вариантом.

Рисунок. Составляющие компенсационного пакета компании

