**Система материальных льгот для привлечения и удержания персонала**

Елена Николаевна Ветлужских, бизнес-тренер, консультант по вопросам разработки и внедрения систем мотивации, заместитель директора по управлению персоналом телекоммуникационной компании "Линкот".

Трудовым кодексом Российской Федерации предусмотрены компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера), в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера).

Доплаты осуществляются при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Доплаты также осуществляются за сверхурочную работу, работу в выходные и нерабочие праздничные дни, работу в ночное время и т.д.

Системы оплаты труда, добавки и надбавки компенсационного и стимулирующего характера должны устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Кроме того, предприятия имеют право устанавливать персональные надбавки стимулирующего характера: за профессионализм, стаж работы в компании, лояльность и т. д.

В американских и европейских компаниях также применяют достаточно большое количество разнообразных выплат и доплат. Приведем примеры различных доплат и надбавок, используемых в американских компаниях:

За стаж работы

За многолетний труд

Рыночная поправка

Поправка на стоимость жизни

Географические коэффициенты

Сверхурочные премии

Сменные коэффициенты

Надбавка за ротацию работ по графику

Премии к выходным

Премии к отпускам

За составление отчетности

За сверхурочный вызов

За резерв или простой

За чистку и смену одежды

За назначения, связанные с опасностью и стрессом

За изоляцию

Надбавки за профессионализм

«Золотые наручники»

Надбавка за мастерство

Надбавка за опыт, умения

Оплата праздничных дней

Оплата отпуска

За исполнение обязанностей присяжных

За исполнение обязанностей наблюдателя на выборах

За свидетельство в суде

За исполнение воинской обязанности

За отсутствие по причине похорон

За отсутствие по причине отцовства

За отсутствие по причине материнства

За отсутствие по болезни

За отсутствие по причине реабилитации после болезни

За сдачу донорской крови

За переговоры по трудовым спорам и контрактам

За краткосрочную нетрудоспособность: заболевание и несчастный случаи

За долгосрочную нетрудоспособность (LTD)

Компенсация рабочим

За состояние временной нетрудоспособности

За отсутствие по недомоганию

Выплата выходного пособия (золотые, оловянные, серебряные, платиновые парашюты)

Формирование системы льгот

К материальной немонетарной системе вознаграждения относятся все льготы и привилегии, предоставляемые компанией сотрудникам. Каковы цели предоставления таких льгот? Это могут быть:

социальный пакет, предусматривающий повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников;

льготы, связанные с защитой доходов, — различного вида страховки: медицинская, страхование жизни, пенсионные планы. Они помогают защитить сотрудников от финансовых затруднений, обычных в повседневной жизни;

льготы, стимулирующие привлечение квалифицированных специалистов на предприятие и их удержание: оплата обеда, мобильной связи, предоставление служебного автомобиля и т. д.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (например, провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Каким образом мы можем сформировать систему льгот на предприятии?

1. В соответствии с иерархической структурой компании

Один набор льгот — для сотрудников и рабочих, другой — для руководителей среднего звена и более широкий — для топ-менеджеров.

Приведем пример такого формирования льгот в производственно-торговой компании.

|  |  |
| --- | --- |
| Категория персонала | Льготы |
| Директора по направлениям | 1. Медицинское страхование.  2. Предоставление автомобиля компании.  3. Страхование личного автомобиля.  4. Предоставление и оплата мобильной связи.  5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график.  6. Полная оплата путевки 1 раз в год.  7. Оплата обучения.  8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля.  9. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения.  10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника). |
| Средний управленческий персонал | 1. Оплата питания (бесплатные обеды).  2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт).  3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.).  4. Медицинская страховка.  5. Страхование жизни.  6. Оплата обучения для повышения квалификации.  7. Частичная оплата путевки 1 раз в год.  8. После\_\_лет работы в фирме — ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки.  9. Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения.  10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника). |
| Специалисты, менеджеры | 1. Оплата питания (бесплатные обеды).  2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт).  3. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения.  4. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.).  5. Страхование жизни и здоровья.  6. Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары).  7. Частичная (%) оплата путевки 1 раз в год на сумму 300 долл.  8. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год и др.). |

2. В соответствии с системой грейдов

Чем выше грейд, к которому относится должность, тем больше набор (или на большую сумму) предоставляемых льгот. В таблице представлено распределение льгот в соответствии с грейдами в одной из российских компаний.

|  |  |
| --- | --- |
| 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\_\_\_\_\_\_\_\_ |

3. Формирование пакета по «принципу кафетерия»

Приведем пример. В одном из крупных екатеринбургских торговых центров компенсационный пакет сотрудников включает: оклад, ежемесячную премию и пакет льгот, который состоит из оплаты питания, проездного на общественный транспорт и оплаты летней путевки для ребенка.

Один из успешных топ-менеджеров, коммерческий директор, не пользуется бесплатными обедами (возможно, ему нужна диетическая пища, а может, его не устраивает предлагаемое меню) и, естественно, ездит на личном транспорте (неплохо, если бы оплатили бензин); детей у него нет.

Что же в итоге? Коммерческий директор неудовлетворен, даже демотивирован предлагаемым компенсационным пакетом, и эти льготы не задержат топ-менеджера в компании.

Или возьмем такое благое намерение руководителей, как оплата посещения бассейна сотрудниками. Проведите элементарный учет, и скорее всего, окажется, что бассейном пользуются всего несколько человек, а значит, средства предприятия расходуются неэффективно. Таких примеров можно привести достаточно много. Может ли компания в существующей конкурентной среде позволить себе так разбрасываться средствами?

Что же делать? Если рассматривать стратегию действий на примере того же коммерческого директора торгового центра, для начала можно спросить у самого руководителя, в каких льготах он заинтересован (раз заинтересован — значит, более доволен работой и более привержен компании). Как оказалось, он предпочел бы следующие льготы: оплата бензина, мобильной связи, путевки — например в размере одного оклада.

Поэтому в данной ситуации из примера может применить в компании «принцип кафетерия»: в конце года распределите льготы исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Например, составьте два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставьте возможность вашим сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который бы максимально удовлетворил и мотивировал их на достижение результатов. Можно также определить условия его получения и не давать такой пакет нерезультативным работникам.

Таблица. «Принцип кафетерия»

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

Если бы в екатеринбургском торговом центре использовали «принцип кафетерия», то наш коммерческий директор выбрал бы для себя меню № 2 и был бы более мотивирован, удовлетворен и лоялен компании.

4. Монетаризация льгот

Часть льгот заменяется выдачей денежной премии. Например, предоставление такой льготы, как оплата проезда в общественном транспорте, заменяется выплатой определенной суммы в виде премии. В таком случае сотрудники могут использовать ее по своему усмотрению: одни — на общественный транспорт, другие — на бензин, третьи — на такси и т. д.

Плюс здесь в том, что уменьшается объем работы для бухгалтерии по оформлению авансовых отчетов и расчету компенсации за билеты и проездные. Минус — если раньше такая услуга предоставлялась лишь отдельным сотрудникам (и на этом предприятие экономило средства), то при монетаризации льгот ими начинают пользоваться все и затраты компании возрастают. С другой стороны, это приводит к более справедливому распределению средств.

Ниже приведены различные льготы, применяемые на зарубежных предприятиях:

Оплата парковки

Пенсионные планы

Медицинское, госпитальное и хирургическое страхование (самого работника и иждивенцев)

Организация профилактики здоровья

Медицинский план после выхода на пенсию

Поддержание физического здоровья после выхода на пенсию

Услуги по госпитализации

Освобождение (или льготы) от налогов

Вручение подарков

Консультации: финансовая, юридическая, психологическая

Услуга субсидированием продуктов питания

Скидки или бесплатные товары

Программы поддержания физического состояния

Спортивные клубы

Транспорт до работы и с работы

Дополнительное льготное страхование от безработицы

Помощь в налаживании торговли

Предоставление кредитов для покупки недвижимости и др.

Авиарейсы

Профессиональные журналы и газеты

Пособия на особые переезды и перемену места

Оплата затрат на супруга в деловых поездках

Офисное оборудование на дому

Личный шофер/телохранитель

Вывод

Льготы оказывают существенное влияние на привлечение и удержание персонала, в особенности если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями-конкурентами.