Андрей ГОЛИЦЫН,
директор по корпоративным продажам,
Fortis Life Insurance

МИРОВОЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА

«Человеческий капитал – ключевой индикатор для акционеров – компании, уделяющие внимание вопросу удержания и развития своих сотрудников, приносят своим акционерам в среднем на 7,9% более высокие дивиденды».

Watson Wyatt (Total Reward Benefit and Compensation Data to Help Organizations Assess Their Market-place Effectiveness)

Страхование жизни и борьба за кадры

Когда 8 лет назад я впервые пришел в страхование жизни, мне довелось обсудить тему, заявленную в подзаголовке, с одним англичанином. Тот скептически пожал плечами и сказал, что в России только что произошел серьезный экономический спад, а страхуют, обычно то ценное, что

можно потерять и что в то же время трудно покрыть из собственного кармана. Действительно, в условиях, когда многие потеряли если не все, то очень многое, замечание имело смысл. Иллюстрацией тому была доля реального страхования жизни в общей страховой премии по «жизни».

Прошло 8 лет и страхование жизни показывает уверенный ежегодный рост премии в 30-40%. Одновременно растет и корпоративное страхование жизни. Но если прежде это был уделом, главным образом, международных компаний, то теперь мы видим значительный интерес к таким программам у крупного и среднего российского бизнеса.

Процессу не мешают ни слабые налоговые льготы, ни отрицательная реальная доходность накопительных программ (поскольку ее без остатка съедает инфляция). Больше того, количество тендеров, объявленных по корпоративным пенсионным программам выросло только за последний год в 1,5-2 раза. И если несколько лет назад средние страховые суммы по рисковому страхованию жизни были не больше 200 тыс.руб., то теперь компании рассчитывают на страховые покрытия в несколько миллионов рублей.

Что же заставляет компании нести дополнительные расходы на страхование?

Причин, как всегда, несколько. Первая лежит на поверхности и связана со стоимостью жизни, выросшей за прошедшие 8 лет в несколько раз – при том, что рост социальных пособий существенно отстает даже от инфляции. Вторая причина – кредитное бремя, за которым как тень стоит угроза личного банкротства. Третья – рост личного состояния и стиля жизни, которые требуют от человека все больших и больших расходов.

Перечисленные причины заставляют людей искать защиты себе и своим близким и для этого обращаться за помощью, в том числе, и к работодателю. Тот, понимая, что требовать хорошей отдачи легче, удовлетворяя существенные жизненные потребности работников, идет на формирование социальных пакетов.

Однако страхование жизни не имело бы такого развития, если бы основывалось лишь на названных субъективных причинах. У этого бизнеса есть еще очень существенная экономическая причина, которая напрямую влияет на показатели финансовой деятельности компаний. Рост стоимости рабочей силы ставит многие компании на грань выживания и заставляет их искать способы решения дилеммы: набирать хорошие кадры и платить им большие деньги или набирать дешевую рабочую силу, но терять качество и эффективность бизнеса.

Конкурентная борьба распространяется, в том числе, и на кадровые воины, поэтому если ваша компания поднимает сотрудникам зарплату, конкуренты делают то же самое.

Продолжим список, оформив его как таблицу.

Таблица 1. **Действия компаний в борьбе за квалифицированные кадры**

Ваша компания	Ваши конкуренты
Поднимает зарплату	Делают то же самое
Выплачивает премии	то же
Выплачивает бонусы	то же
Оплачивает медицинскую страховку	то же
Кормит обедами	то же
Оплачивает мобильную связь	то же
Оплачивает транспортные расходы	то же
Оплачивает корпоративную машину	то же
Вывозит сотрудников на корпоративные мероприятия	то же
Содержит детский сад для детей сотрудников	то же
Оплачивает занятия в фитнес-центре	то же

Итог войны за кадры – значительные расходы, которые все равно не снижают текучесть кадров до желаемого уровня.

Надо отметить, что международный бизнес имеет значительный опыт в решении подобных проблем. Чем же опыт развитых стран может помочь нам в решении проблем, которые если еще не настигли работодателя, то уже стоят на пороге?

Давать больше, платя меньше

Суть решений, предлагаемых цивилизованным бизнесом, заключается в двух формулах:
1. Давать больше, платя меньше.
2. Давать больше, откладывая пособие на будущее.

Формула первая есть суть страхования. Поэтому страхование жизни и является ключевым инструментом в решении задачи борьбы за кадры. В кадровой войне коэффициент повышения заработной платы может доходить до 2,3 и так далее, но никакое увеличение заработной платы не покроет возможных потерь дохода и дополнительных расходов сотрудника и его семьи в случае его смерти или потери работоспособности. Однако с такой задачей не справится даже работодатель, поскольку реальные размеры компенсации измеряются несколькими годовыми зарплатами. А вот страховые тарифы увеличивают расходы работодателя по сравнению с общим ростом заработной платы незначительно – несмотря на значительные страховые покрытия.
Формула вторая дает возможность откладывать средства для работника в течение определенного срока, выбранного в зависимости от интересов работника и работодателя. Это могут быть пенсионные программы, которые становятся все более популярными, или бонусные накопительные программы, которые решают проблемы привязки ключевых сотрудников на более короткие сроки.

За что платят работодатели

По данным компании ЛИМРА (LIMRA, Life Insurance Marketing and Research Association, Inc), процент работодателей, дающих своим сотрудникам те или иные страховые покрытия, распределяется так, как показано в таблице 2.
Из таблицы видно, что страхование жизни и здоровья составляет большую часть страхового пакета.

Таблица 2. **Доли работодателей, предоставляющих своим сотрудникам наиболее популярные страховые покрытия**

Страховое покрытие	Доля работодателей (%)
Медицинское страхование	92
Страхование жизни	66
Временная нетрудоспособность	42
Постоянная нетрудоспособность	40
Покрытие несчастных случаев	19
Долгосрочные программы	8
Автострахование	2
Страхование имущества	1

Оборотная сторона расходов

Страховые выплаты, которые получают сотрудники – это как раз то, ради чего тратит деньги работодатель. Анализ страховых выплат иллюстрирует суть реальных проблем, с которыми могут столкнуться работники. В приведенных ниже таблицах и диаграммах (табл. 3 и 4, диаграммы 1 и 2) приведен типичный пример структуры страховых выплат одной крупной страховой компании.

Диаграмма 1. Причины выплат (по страхованию жизни и здоровья)

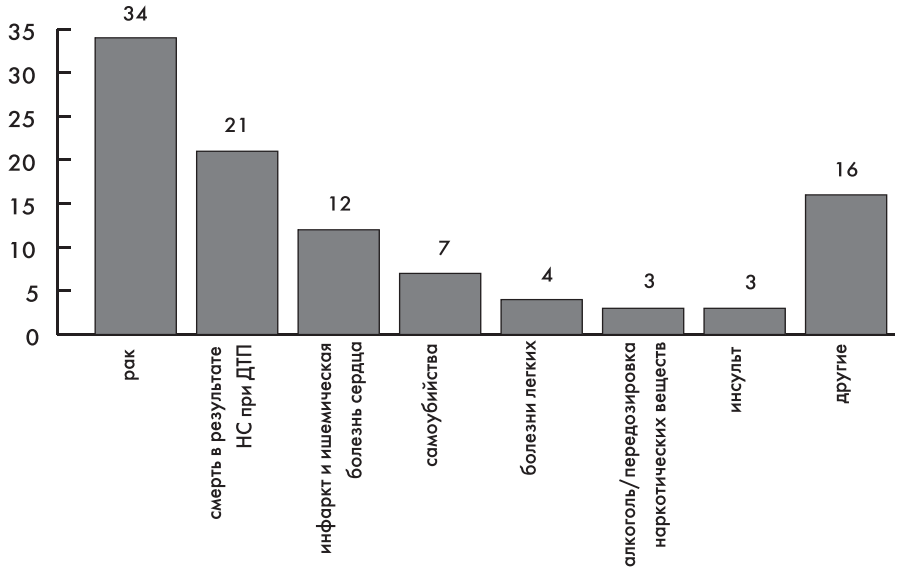


Таблица 3. **Страхование жизни и здоровья**

Общий объем выплат:	63 509 713 USD
Максимальный возраст застрахованного:	70
Минимальный возраст застрахованного:	18
% женщин среди застрахованных:	56%
% мужчин среди застрахованных:	44%

Таблица 4. Страхование временной утраты трудоспособности

Общий объем выплат:	24 843 649 USD
Максимальный возраст застрахованного:	77
Минимальный возраст застрахованного:	19
% женщин среди застрахованных:	80%
% мужчин среди застрахованных:	20%

Пенсия

По данным американских консультантов, 28% мужчин и 40% женщин в возрасте 65 лет будут жить до 90 лет (Источник: Mercer Human Resources Consulting, 2/10/05; Newsweek, 2/14/05; Dallas Morning News, 2/07/05; USA Today, 10/08/04; ING U.S. Financial Services, 9/23/04; The Vanguard Center for Retirement Research, 11/2004). Актуарные расчеты для России говорят, что 27% мужчин и 50% женщин в возрасте 60 лет будут жить до 80. Значит, что люди должны обеспечить себе достойную старость на протяжении 20 лет после выхода на пенсию. Доля участия работодателя, государства и самого сотрудника в пенсионных доходах в разных странах разная, что иллюстрирует диаграмма 3. Как видно из диаграммы, в развитых странах решающим фактором является доля государства в покрытии пенсионных выплат граждан.

Диаграмма 2. Причина выплат (по временной нетрудоспособности)

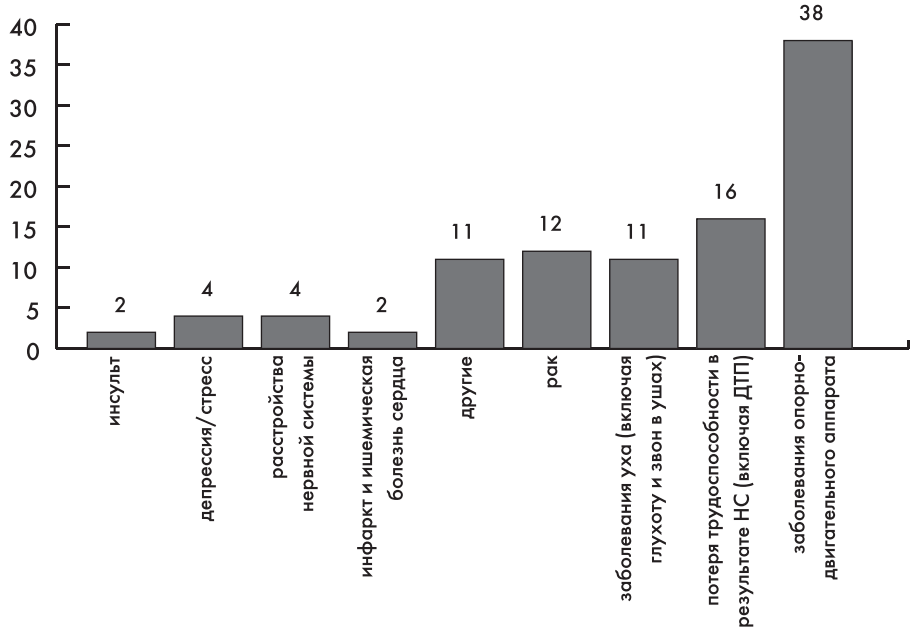
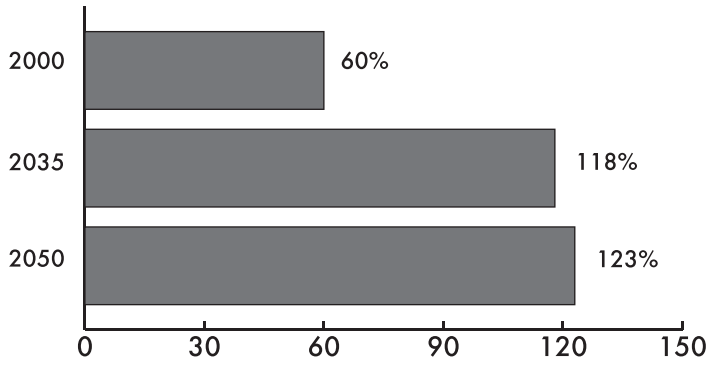


Диаграмма 3. Состав дохода семьи пенсионеров, состоящей из двух человек

Однако старение населения и снижение значения коэффициента замещения[1] приводит к усилению нагрузки на государственный бюджет и увеличению пенсионного возраста. Если в 1910 году средняя продолжительность жизни составляла 47 лет, а возраст выхода на пенсию – 70 лет, то в 2003 году средняя продолжительность жизни выросла до 78 лет, а возраст выхода на пенсию снизился до 63 лет. Проблема косвенно ложится и на работодателя, поскольку старение коллектива, как правило, снижает производительность труда и требует дополнительных расходов на пенсионное обеспечение работников (диаграммы 4 и 5).

Диаграмма 4. Соотношение работающих и пенсионеров
(количество пенсионеров на каждые 100 работающих в возрасте от 20 до 64 лет)

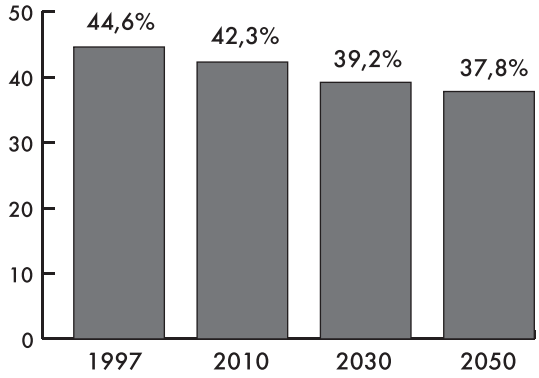


Демократия против индивидуализма

В корпоративной практике доминируют два подхода к распределению социальных благ: демократический и индивидуальный. Первый устанавливает единые наборы рисков и величины покрытий для всех классов сотрудников без учета их должностей, стажа работы или достижений.

[1] Коэффициент замещения – это отношение постпенсионного дохода человека к его предпенсионному доходу. Значение коэффициента замещения позволяет оценить сохранение качества жизни человека после выхода на пенсию. Считается, что уровень жизни не изменяется при значениях коэффициента от 50 до 80%

Диаграмма 5. Динамика коэффициента замещения по годам



Индивидуальный подход может учитывать множество факторов как социальной, так и корпоративной значимости. Один из вариантов такого подхода приведен на диаграмме 6.

Не менее сложным может быть подход к определению покрытий по каждому отдельному риску. Пример такого подхода, где при формировании пенсионных отчислений учитывается факторы стажа, возраста, пола и ранга в компании приведен в таблице 5.

Диаграмма 6. Пример индивидуального подхода к распределению социальных благ

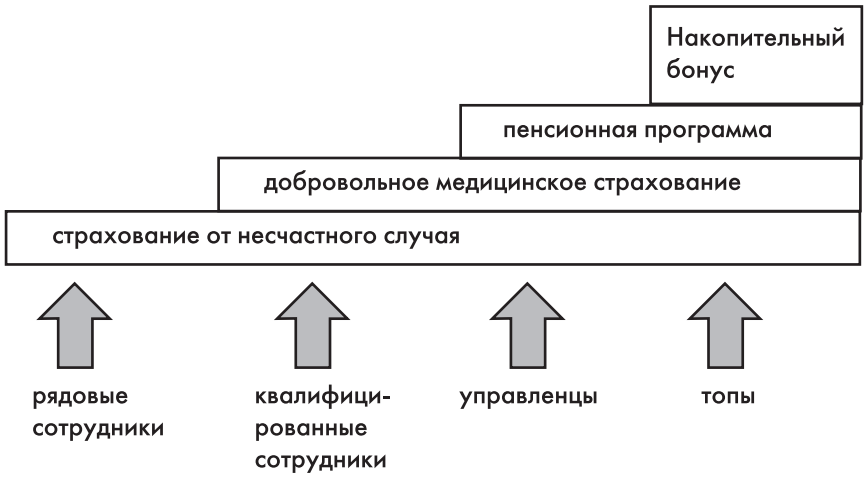


Таблица 5. **Варианты формирования пенсионных отчислений в зависимости от заработной платы, возраста, пола и ранга сотрудников.**

Ежемесячная з/п	Взнос, % от з/п	Стаж работы	Взнос, % от з/п
<100 000	15	< 3 лет	0
100 001-120 000	12	от 3 до 5 лет	2
120 001-140 000	10	от 5 до 10 лет	3
140 001- 160 000	8	> 10лет	5
160 001-180 000	7	**Пол**	**Взнос, % от з/п**
180 001-200 000	6	ж	2
200 001- 220 000	5	м	0
220 001-240 000	4	**Возраст**	**Взнос, % от з/п**
> 240 000	3	<40 лет	0
		> 40 лет	5

По сути, она представляет собой четыре таблицы, сведенные в одну. Первая из них дает зависимость отчислений от заработной платы, вторая – от стажа работы, третья – от пола, четвертая – от возраста.

Когда потребности опережают возможности

Надо отметить, что социальный пакет далеко не всегда дает ожидаемые результаты. По данным той же ЛИМРА, 44% американцев хотели бы увеличить имеющееся страховое покрытие. Как известно, к хорошему быстро привыкаешь, а запросы растут, причем они могут быть настолько разнообразными, что работодатель зачастую просто не в состоянии их удовлетворить.

Однако согласно принятым правилам, чтобы получить право на более широкий пакет сотруднику нужно выполнить одно или несколько условий:

- проработать в компании еще какое-то время
- продвинуться по карьерной лестнице
- показать выдающиеся результаты.

А что делать сотруднику, если он просто хорошо выполняет свою работу, но его должность не подразумевает ни карьерного роста, ни выдающихся результатов? Или

у работодателя нет бюджета не только на пенсионную программу, но и на простое страхование от несчастного случая?

Отсутствие возможности удовлетворить все потребности работников в страховых покрытиях и необходимость снижения расходов привели к возникновению нового элемента социального пакета – добровольных пособий для сотрудников или возможности покупки им недостающих услуг на рабочих местах.

Что получает работодатель при организации продаж страхования на рабочих местах? Решение большей части социальных проблем сотрудников:

• повышение эффективности расходов на персонал
• повышение лояльности сотрудников
• снижение расходов на социальный пакет
• снижение налогового бремени
• сокращение нецелевого расходования времени сотрудниками.

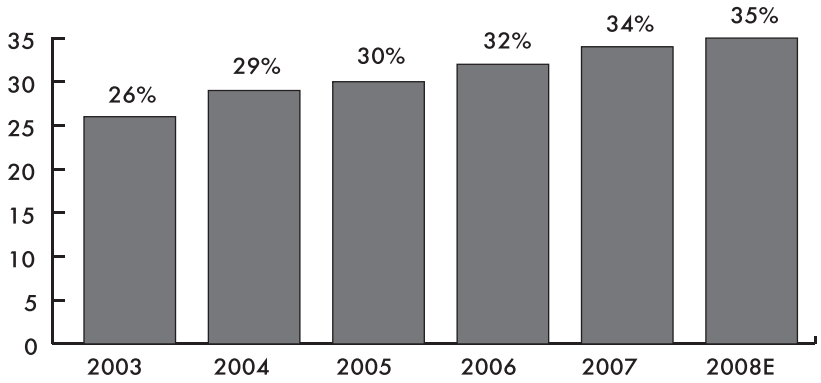
Что получает работник?

• Удовлетворение индивидуальных потребностей
• персональный подход к своим жизненным планам
• «оптовые» цены при покупке страхования для себя и своих близких
• удобный способ оплаты (при расчете заработной платы сотрудника работодатель перечисляет необходимую сумму на оплату соответствующей программы, например, пенсионной)
• простоту выбора программы + экономию времени: профессиональный консультант расскажет
– как работают те или иные программы;
– какие жизненные цели помогают достигать;
– поможет разработать личный финансовый план;
– выбрать подходящие параметры программы.

В практике крупных западных компаний объем добровольного страхования, приобретенного на рабочих местах, достигает существенных масштабов (см диаграмму 7). Чтобы сотрудники знали и понимали, какие продукты и на каких условиях они могут купить, издают-

ся специальные инструкции для сотрудников (надо заметить, довольно объемные).

Диаграмма 7. Рост доли дополнительных пособий в общем портфеле

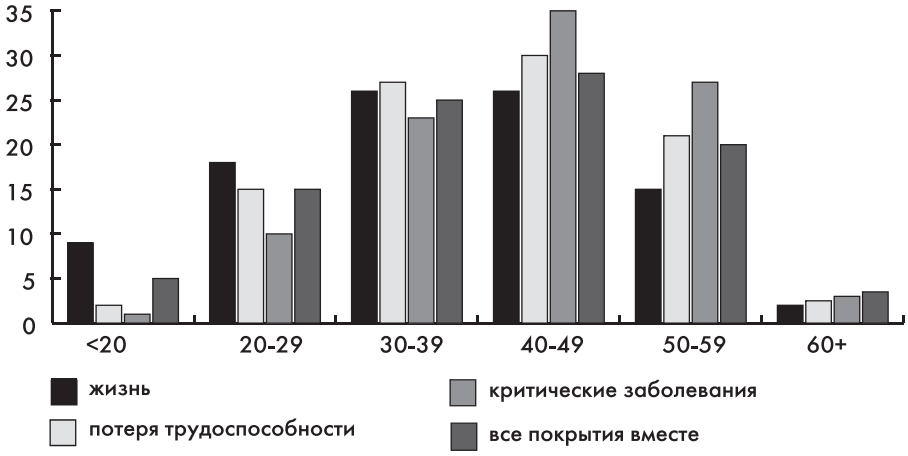


Кто покупает страховки на рабочих местах?

Наиболее частые покупатели – люди в возрасте 30-49 лет, причем женщины опережают мужчин в покупках дополнительных пособий (см диаграмму 8).

Из диаграммы 8 видно, какие виды страхования люди считают наиболее существенными. Это страхование на случай критических заболеваний, инвалидности и страхование жизни (как накопительное, так и рисковое).

Диаграмма 8. Распределение страховых полисов по возрастам сотрудников



Приятные последствия для работодателя

Если работодатель, сильно ограниченный в бюджете, предоставит своим сотрудникам минимальную страховую защиту и организует продажи на рабочих местах, то таким образом он предоставит им возможность усилить страховую защиту и приобрести дополнительные услуги за свой счет.

В жизни такой подход структурируется как три возможные опции.

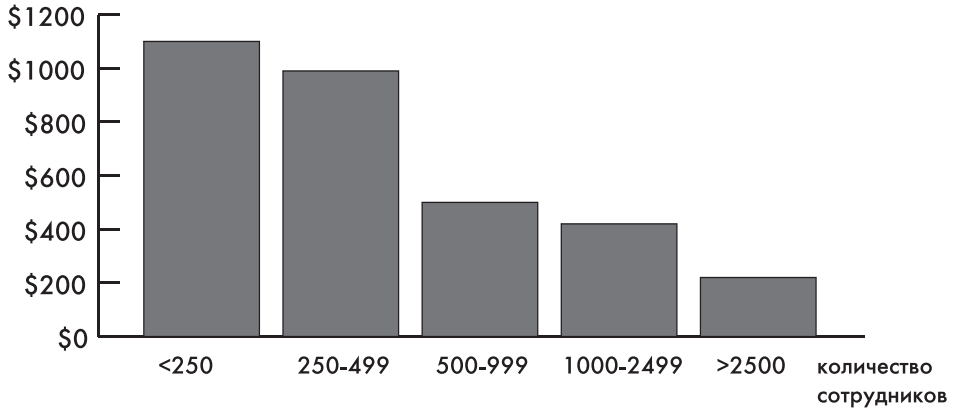
Первая обеспечена работодателем и дает работникам покрытия по основным рискам (например, на случай потери жизни и трудоспособности; иногда предоставляется базовая пенсионная программа).

Вторая опция дает возможность работнику приобрести себе дополнительное покрытие по выбранным рискам за свой счет.

Третья опция дает аналогичную возможность обеспечения членов семьи работника.

Внедрение политики дополнительных пособий снижает расходы на одного сотрудника, при этом, чем больше компания, тем меньше она тратит на одного человека (см. диаграмму 9).

Диаграмма 9. Издержки работодателя на одного человека в зависимости от общего количества сотрудников в компании



Заключительные комментарии

Данная статья не претендует на полноту освещения всего многообразия страховых продуктов, которые используются в западной практике. Многие из них просто невозможно воспроизвести в России из-за отсутствия необходимой законодательной поддержки, соответствующих налоговых льгот и надежного медицинского сопровождения. Цель была другая – показать принципы и подходы к формированию страховой части социальных пакетов, которые могут быть применимы здесь и сейчас, показать их социальную и корпоративную значимость.