

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54

УДК 331.1:331.5:364.01

JEL L2, L53, M12, M14, M52, O35



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ГИБКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ – ТРЕБОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА ИЛИ ОПЦИЯ ДЛЯ «БОГАТЫХ» РАБОТОДАТЕЛЕЙ?

Ю.В. Лазич, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

И.Н. Попова, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Аннотация. Одним из значимых элементов, определяющих вовлеченность персонала и влияющих на формирование концепции ценностного предложения для сотрудника (Employee Value Proposition, EVP), является качество социального пакета, предоставляемого компанией. Несмотря на широкое практическое распространение социальных пакетов с фиксированным набором льгот, они обладают недостаточной мотивирующей ролью и характеризуются низкой эффективностью расходов на социальную поддержку персонала. Целью данного исследования явилось обоснование целесообразности внедрения работодателем гибкого социального пакета и разработка рекомендаций по его формированию. Информация для целей исследования была получена посредством онлайн-опросов сотрудников и HR-менеджеров ряда отечественных компаний различного масштаба и отраслевой принадлежности, также были использованы открытые вторичные данные. На основании проведенного исследования сделаны следующие выводы: 1) само наличие социального пакета и его качество является значимым фактором при принятии соискателем решения об устройстве на работу в данную компанию; 2) эффективность фиксированных социальных пакетов низкая, оплаченные компанией льготы востребованы сотрудниками менее чем на 60%; 3) наличие возможности выбора льгот по своему усмотрению представляется для сотрудников компании важным; 4) работодатели признают высокую мотивирующую роль гибкого социального пакета, однако серьезным сдерживающим фактором, по их мнению, является наличие финансовых ограничений на рост бюджета на социальные программы; 5) помимо финансового, в числе основных барьеров для формирования и внедрения гибкого социального пакета работодатели называют сложность разработки и администрирования программного обеспечения, а также трудности взаимодействия с поставщиками социальных услуг; 6) большинство компаний, уже внедривших программу гибких льгот, отмечают рост значений используемых для оценки эффективности показателей. Проведенное исследование позволило сформулировать ряд общих рекомендаций для HR-руководителей, планирующих переход на систему гибких льгот.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, гибкий социальный пакет, льготы и бенефиты, мотивация персонала, социальный пакет, ценностное предложение для сотрудника, Employee Value Proposition (EVP).

Для цитирования: Лазич Ю.В., Попова И.Н. Гибкий социальный пакет – требование современного рынка труда или опция для «богатых» работодателей? // BENEFICIUM. 2021. № 2(39). С. 48-54. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54

ORIGINAL PAPER

FLEXIBLE SOCIAL PACKAGE – A REQUIREMENT FOR A MODERN LABOR MARKET OR AN OPTION FOR “RICH” EMPLOYERS?

Yu.V. Lazich, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

I.N. Popova, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. One of the significant elements that determine the involvement of personnel and affect the formation of the concept of an employee value proposition (EVP) is the quality of the social package provided by the company. Despite the widespread practical distribution of social packages with a fixed set of benefits, they have an insufficient motivating role and are characterized by a low efficiency of spending on social support for personnel. The purpose of this study was to substantiate the feasibility of introducing a flexible social package by the employer and to develop recommendations for its formation. Information for the purposes of the study was obtained through online surveys of employees and HR managers of a number of domestic companies of various sizes and industries; open secondary data were also used. Based on the study, the following conclusions were made: 1) the very existence of a social package and its quality is a significant factor when an applicant makes a decision to apply for a job in this company; 2) the effectiveness of fixed social packages is low, the benefits paid by the company are demanded by employees by less than 60%; 3) the ability to choose

benefits at their own discretion is important for the employees of the company; 4) employers recognize the high motivating role of a flexible social package, however, in their opinion, a serious constraining factor is the existence of financial restrictions on the growth of the budget for social programs; 5) in addition to financial, employers cite the complexity of software development and administration, as well as difficulties in interacting with social service providers, among the main barriers to the formation and implementation of a flexible social package; 6) the majority of companies that have already implemented the flexible benefits program note an increase in the values used to assess the effectiveness of indicators. The study made it possible to formulate a number of general recommendations for HR leaders planning to switch to a system of flexible benefits.

Keywords: employee engagement, flexible social package, benefits and privileges, staff motivation, benefits package, Employee Value Proposition (EVP).

For citation: Lazich Yu.V., Popova I.N. Flexible Social Package – a Requirement for a Modern Labor Market or an Option for “Rich” Employers? // BENEFICIUM. 2021. Vol. 2(39). Pp. 48-54. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54

Современный рынок труда становится все более ориентированным не на работодателя, а на потенциального сотрудника и предлагает высокую конкуренцию за кадровый сегмент. Несмотря на то, что заработная плата остается главным мотивационным инструментом к труду или выбору профессии, уже нельзя отрицать тот факт, что система мотивации персонала представляет собой целый комплекс мер, гарантий и бенефитов, определяющих привлекательность и востребованность профессии, а значит и обеспеченность работодателя мотивированными квалифицированными кадрами.

В этой связи достаточно странными выглядят результаты исследования «Тенденции в сфере управления персоналом в России», проведенного группой Делойт Консалтинг по итогам 2019 г. [1], согласно которым 74% российских компаний не видят корреляции между вовлеченностью сотрудников и продуктивностью их трудовой деятельности.

При этом многие теоретические и прикладные исследования в сфере HR-менеджмента, а также практический опыт успешных западных компаний доказывают, что степень вовлеченности персонала оказывает непосредственное влияние на такие показатели, характеризующие эффективность кадровой политики предприятия, как количество увольнений сотрудников по собственному желанию, производительность труда, удовлетворенность клиентов качеством обслуживания и др. (см., например [2, 3]), напрямую определяя финансовые результаты его деятельности.

Перспективным направлением развития системы мотивации, выступающим основным связующим звеном между целями предприятия и потребностями / желаниями его работников, выступает концепция Employee Value Proposition, EVP («Ценностное предложение для сотрудника»). Концепция подразумевает формирование предложения, состоящего из ценностей, преимуществ и льгот, которые готов предложить работодатель своим сотрудникам в обмен на их профессиональные компетенции, производительность и опыт [4]. По словам R. Veal, главы глобальной компании «Tower Watson’s Reward» (США), «ценностное предложение работодателя является одним из

лучших инструментов, доступных компаниям для привлечения сотрудников, а также для привлечения и удержания талантов» [5]. S. Barrow и R. Mosley [6] определяют EVP как «индивидуальный пакет конкретных преимуществ, обещанных компанией-работодателем целевым группам специалистов». E. Michaels, H. Handfield-Jones и B. Axelrod [7] дают похожую трактовку: «EVP – совокупность ценностных атрибутов компании, которые получают ее работники: от вознаграждения до эмоционально-психологического климата в коллективе». На основе общего EVP компании могут быть сформированы индивидуальные ценностные предложения в разрезе бизнес-линий, подразделений, отдельных должностей.

В общей структуре ценностного предложения работодателя выделяют 5-6 ключевых компонентов со множеством атрибутов, в том числе льготы и бенефиты, формирующие социальный пакет, предлагаемый сотрудникам с целью привлечения и удержания высококвалифицированного персонала, достижения высокого уровня его вовлеченности и лояльности и, как результат, обеспечения эффективности деятельности предприятия [8, 9]. Значимость социального пакета подтверждается результатами многочисленных исследований: так, согласно социологическому опросу 3000 представителей экономически активного населения различных регионов России, проведенному сервисом по поиску работы Superjob, из 13 характеристик корпоративной жизни в числе 6 наиболее важных при выборе места работы 48% респондентов указали социальный пакет (3 место) [10].

Отметим, что за последние несколько лет в структуре трудового потенциала существенно выросла доля работников, относящихся к так называемым поколениям X и Y; в течение следующих пяти лет она достигнет 50% и более, а в компаниях будут одновременно представлены три большие группы работников, имеющих различные ценностные модели и предпочтения. Очевидно, что типовый подход к структурированию и предоставлению льгот не будет удовлетворять предпочтения всех работников: в то время как старшее поколение ориентировано на стабильность и гарантии в среднем и долгом горизонте, более молодые

работники ценят гибкость и способность политики компании к быстрой адаптации под меняющиеся потребности [11]. В такой ситуации в наиболее выигрышной позиции окажутся те компании, которые смогут трансформироваться с учетом ключевых вызовов, обеспечив гибкость в структуре и составе льгот – для удовлетворения потребностей и запросов различных групп работников; адаптацию системы льгот к плоским структурам, к возрастающей роли компетентности конкретного работника, заслуживающего поощрения.

Суть гибкого подхода к формированию социального пакета состоит в том, чтобы адресно предоставлять только нужные каждому сотруднику льготы, при этом минимизировать траты компании на невостребованные бенефиты.

Гибкий подход к формированию социального пакета («кафетерий льгот»¹) может быть реализован различными способами:

- набор льгот определяется компанией заранее, сотруднику дается возможность выбора и получения льгот только из этого списка;
- компания озвучивает направления льгот, сотрудник сам выбирает провайдера, оплачивает услугу, предоставляя компании платежные документы, которые впоследствии подлежат компенсации.

Как показывает практика, «кафетерий льгот» работает только при выполнении компанией следующих условий:

- предлагается широкий выбор льгот с учетом разнообразия предпочтений сотрудников;
- льготы доступны всем сотрудникам во всех филиалах;
- сотрудники не могут монетизировать льготы;
- обеспечивается быстрое и удобное получение льгот.

По мнению М. Сулимовой [12], при внедрении программы гибких льгот необходимо учесть следующие положения:

- на начальном этапе можно оперировать в рамках действующего бюджета разными видами льгот;
- в «кафетерий» не следует включать дорогие льготы;
- целесообразно воспользоваться услугами поставщиков, автоматизирующих процессы администрирования;
- неотъемлемой частью программы должны стать коммуникации с сотрудниками.

Компаний, успешно применяющих гибкий социальный пакет в практике управления персоналом, в России уже достаточно много.

Так, ОАО «РЖД» внедрило элементы «кафетерия льгот» еще в 2011 г. В 2019 г. Департамент социального развития ОАО «РЖД» совместно с

консалтинговой компанией «Ernst & Young» провели исследование, в результате которого выяснилось, что 88% опрошенных сотрудников ОАО «РЖД» выступают за возможность самостоятельно формировать собственный социальный пакет, а также за целесообразность расширения перечня льгот, софинансируемых работником и компанией, путем включения в него компенсации затрат на оплату услуг мобильной связи, занятий фитнесом и плаванием, пополнения набора медицинских услуг в рамках добровольного медицинского страхования (ДМС), а также расширения перечня провайдеров услуг санаторно-курортного лечения [13].

Решение о внедрении «кафетерия льгот» в ООО «Леруа Мерлен Восток» было принято после получения топ-менеджментом результатов анкетирования сотрудников, которое показало, что в рамках существующей социальной программы 525 из них не могут воспользоваться дополнительными (кроме базовых) льготами, а 25% – никогда не пользовались услугами ДМС. При этом, сотрудники высказались за возможность выбора интересных им льгот. Как отклик на результаты исследования было внедрено софинансирование каждого выбора льготы в пропорции 80% (компания) : 20% (сотрудник). Базовые льготы были сохранены для всех сотрудников компании, дополнительные – введены в зависимости от стажа. В результате в комплексе льгот, предоставляемых сотрудникам на условиях софинансирования, 68% составила оплата отдыха, 13% – обучения, 7% – ДМС родственникам. По убеждению Директора по администрированию персонала, оплате труда, компенсациям и льготам ООО «Леруа Мерлен Восток» Е. Ивашкевич, реализация проекта приносит положительные результаты [14].

Идея программы «кафетерий льгот» адаптирована под стратегические цели в АО «Альфа-Банк». Право на выбор дополнительных льгот получают сотрудники со стажем работы свыше трех лет, имеющие при этом высокую оценку результативности труда за предыдущий год (по факту – это около 15% штата сотрудников). Кроме того, льготы дифференцированы в зависимости от карьерного уровня занимаемой должности. Льгота предоставляется через выплату сотруднику денежной компенсации расходов после предоставления им документов, подтверждающих факт оплаты. Сама заявка на получение льготы реализована на базе платформы SAP. Базовые лимиты сотрудник может использовать на возмещение расходов на спорт и отдых, дополнительное медицинское обслуживание, в том числе для родственников, страхование автомобилей и недвижимости и др. По итогам первого года запуска программы «кафетерий льгот» (2017 г.) АО «Альфа-Банк» оценил ее как успешную:

¹ «Кафетерий льгот» – гибкая система бонусов, где каждый сотрудник самостоятельно определяет наполнение и структуру своего пакета льгот и бенефитов.

84% сотрудников, которым положена льгота, воспользовались ею, при этом самыми популярными услугами оказалась компенсация расходов на оплату отпуска (43%), занятия спортом (16%) и страхование (16%) [15].

В поисках эффективных подходов формирования социального пакета, направленного на реализацию легко управляемого, масштабируемого и экономически эффективного проекта развития кадрового ресурса компания «АстраЗенека», Россия и Евразия, также запустила социальную программу гибких льгот. Программа реализуется на платформе BPM (Business Process Management), ее фокус сконцентрирован на well-being культуре. Компания предлагает своим сотрудникам пять категорий для использования льгот: «красота и здоровье», «отдых», «дом», «саморазвитие», «братья наши меньшие». Эффективность программы оценивается посредством набора таких ключевых показателей ее эффективности (Key Performance Indicators, KPI) как:

- численность сотрудников, воспользовавшихся программой;
- численность сотрудников, участвующих в опросе по удовлетворенности программой;
- доля сотрудников, удовлетворенных программой [16].

Следует отметить, что в российской практике управление социальным пакетом представлено в основном на уровне крупных компаний, а подходы к нему пока еще остаются достаточно общими [17].

В рамках исследования актуальных предпосылок, условий и барьеров внедрения системы гибких льгот, представленного в данной статье, ее авторами был проведен онлайн-опрос сотрудников ряда российских компаний, принадлежащих различным отраслям экономики, в том числе финансы (31% респондентов), производство (14.3%), информационные технологии, образование, строительство, ритейл (по 7.1%), медицина (4.8%) и др.; всего 16 отраслей. В исследовании приняли участие HR-руководители таких крупных российских компаний как ОК «РУСАЛ», «Инфосистемы Джет», «РwC», «Корпоративная Академия Росатома», «Сколковский институт науки и технологий», ООО «УК ТАУ НефтеХим», АО «Мегафон-Ритейл» и др., а также представители предприятий среднего и малого бизнеса.

К основным выводам, сформулированным по результатам проведенного исследования, можно отнести следующие.

1) Наличие и качество социального пакета является значимым фактором, определяющим привлекательность бренда работодателя.

2) В среднем процент использования уже оплаченного и предоставляемого работодателями пакета фиксированных социальных льгот составляет менее 60% по причине его несоответствия по

составу и структуре реальным запросам сотрудников.

3) Подавляющее большинство сотрудников считает важным иметь возможность выбора льготы по своему усмотрению.

4) На момент проведения исследования 30% компаний, представители которых участвуют в опросе, уже используют систему гибких льгот, остальные находятся в процессе изучения целесообразности и различных аспектов ее внедрения в систему управления персоналом.

5) Программа гибких льгот и условия ее реализации уникальны для каждой компании, поскольку определяются ее приоритетными целями, располагаемыми ресурсами и пр. Так, ряд работодателей предпочитает направить основные траты на топ-менеджмент и руководителей среднего звена, в то время как другие указывают на необходимость обеспечения социального равенства при формировании политики льгот.

6) Распространение гибких социальных пакетов ограничивается опасениями работодателей относительно увеличения бюджета, выделенного на финансирование программы социальных льгот. Помимо финансового, в числе основных барьеров для формирования и внедрения гибкого социального пакета респонденты называют сложность разработки и администрирования программного обеспечения, а также трудности взаимодействия с поставщиками социальных услуг.

7) По оценкам менеджеров отделов компенсаций и льгот исследуемых компаний, использование гибкого социального пакета позволяет эффективнее решать такие задачи управления персоналом как повышение привлекательности компании на рынке труда; рост степени вовлеченности работников; закрепление ключевых работников; снижение потерь от текучести кадров и затрат, связанных с подбором и адаптацией персонала; поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

8) Большинство организаций, использующих гибкий подход к социальным льготам, оценивает результаты его внедрения как успешные.

Реализация проекта по переходу компании на систему гибких социальных льгот может быть основана на выполнении следующих рекомендаций.

Шаг 1. Определение целей, целевой аудитории и критериев эффективности внедрения системы гибких социальных льгот в соответствии с приоритетными целями компании. При этом эффективность политики социальных льгот оценивается чаще всего с помощью следующего набора KPI:

- доля сотрудников, использующих программу льгот (уровень востребованности);
- уровень вовлеченности персонала;
- уровень лояльности сотрудников;
- повышение привлекательности бренда;
- текучесть кадров.

Шаг 2. Анализ целевой аудитории внедрения системы гибких социальных льгот с целью выяснения степени ее текущей удовлетворенности существующим социальным пакетом и перспективными ожиданиями. Для целей анализа следует использовать опросы, работу фокус-групп, бенчмаркинг, изучение прежнего опыта компании и др.

Шаг 3. Формирование дизайна программы гибких социальных льгот на основе результатов проведенного анализа целевой аудитории.

Подходы к определению перечня, лимитов и способов предоставления льгот индивидуальны для каждой компании и в значительной степени определяются целевой направленностью социальной программы. Как правило, при формировании ее дизайна используется дифференцированный подход; при этом сегментирование сотрудников может быть ориентировано на следующие параметры:

- грейды;
- уровень позиции (высшее / старшее / среднее звено управления и т.д.);
- категория персонала (специалисты / рабочие / руководители);
- функция (производство / бэк-офис / разработка / продажи и т.п.).

Структура социального пакета компании может включать следующие элементы:

- базовый пакет (базовое меню), предоставляемое всем сотрудникам;
- льготы и бенефиты (основное меню), формируемое сотрудником самостоятельно из предлагаемого ему (дифференцированного) перечня;
- льготы, предоставляемые сотрудникам на условиях софинансирования; при этом обеспечивается экономия социального бюджета компании и востребованность включенных в перечень льгот.

Как правило, компании самостоятельно определяют поставщиков социальных услуг, но может предусматриваться и возможность такого выбора самим сотрудником (при использовании подхода денежных компенсаций). Это может быть связано с более высокими затратами компании, однако повышает степень удовлетворенность сотрудника социальным пакетом. Для наиболее весомых составляющих социального пакета (например, ДМС) компаниям рекомендуется работать с проверенными поставщиками, при этом желательнее фиксировать в договорах максимально возможный процент повышения стоимости.

Серьезной проблемой реализации проекта перехода на гибкий социальный пакет может стать его администрирование. На основе опыта компаний, использующих систему гибких льгот в течение длительного времени, рекомендуется автоматизировать данный процесс при численности сотрудников более 200 человек во избежание возможных ошибок при обработке большого массива данных. Для автоматизации администрирования можно использовать как собственные ресурсы

(подходит для крупных компаний), так и использовать услуги провайдера, предлагающего готовое решение. Выбранное программное решение необходимо интегрировать с существующей корпоративной информационной сетью.

Шаг 4. Оценка и оптимизация бюджета социальной программы.

При существующих финансовых ограничениях на начальном этапе реализации проекта следует оперировать в рамках действующего бюджета с разными видами востребованных сотрудниками и приоритетных с точки зрения компании льгот, при этом следует воздержаться от включения в пакет дорогих льгот.

Приоритеты при формировании пакета льгот могут быть сформулированы следующим образом:

- рабочие льготы, необходимые для выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей (мобильная связь, транспортные расходы и др.);
- базовые льготы, дающие минимальные гарантии для сотрудников и призванные создать у них ощущение социальной защищенности (питание, корпоративный транспорт, ДМС, страхование жизни и т.п.); при этом необходимо, чтобы дизайн социального пакета компании не уступал его дизайну в целом по отрасли / рынку, что важно для удержания сотрудников;
- остальные льготы.

Шаг 5. Коммуникации и позиционирование изменений.

Постоянные коммуникации с сотрудниками являются важнейшей составляющей реализации проекта по реформированию системы льгот. При этом им следует с определенной периодичностью напоминать о существующих возможностях по использованию пакета льгот, делать акцент на том, что компания предоставляет их добровольно, сверх положенных по законодательству, получать от сотрудников обратную связь. Здесь важно выбрать подходящие каналы коммуникации (опросы, встречи, индивидуальное общение, рассылки, буклеты, взаимодействие в социальных сетях), учитывая предпочтения и возможности разных категорий сотрудников. Правила социальной программы должны быть изложены четко и доступны всем.

Шаг 6. Измерение результатов и эволюция.

После запуска проекта по внедрению программы гибких льгот крайне важно измерять ее результаты и поддерживать обратную связь как с сотрудниками, так и с поставщиками социальных услуг для актуализации программы.

Представленные рекомендации могут быть использованы компаниями при разработке проектов по формированию и внедрению программ гибких социальных льгот. При этом создание небольшого пилотного проекта, направленного на определенную целевую аудиторию сотрудников, поможет отработать алгоритм, выявить проблемы, устранить ошибки.

Заявление об ответственности авторов

Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи. Статья отражает результаты совместного исследования авторов.

Библиография

- [1] Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019 (2019). Делойт Консалтинг. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения: 15.04.2021).
- [2] Vance R.J. Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. SHRM Foundation, 2006. 53 p. (На англ.).
- [3] Harter J.K., Schmidt Fr.L., and Hayes T.L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87(2). Pp. 268-279. (На англ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- [4] Тонконог М.С. Развитие EVP как направления системы мотивации работников / «Костинские чтения»: сборник материалов I международной научно-практической конференции, Берлин, 19 апреля 2018. Издательство: Директ-Медиа. С. 712-715.
- [5] Heger B.K. Linking the Employees Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study // *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25(2). Pp. 121-132. (На англ.).
- [6] Barrow S., and Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. 234 p. (На англ.).
- [7] Michaels E., Handfield-Jones H., and Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business School Press, Boston, 2001. 253 p. (На англ.).
- [8] Teti E., and Andriotto M. Effectiveness of employee welfare schemes: differences of specific professional profiles // *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24(17). Pp. 3232-3246. (На англ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.763840>
- [9] Бабина С.И. Компенсации, компенсационный пакет, компенсационная политика организации: понятия и структура // *Управленец*. 2010. №11-12(15-16). С. 46-50.
- [10] Высокая зарплата, хорошие условия труда и соцпакет – самое важное при выборе работодателя (2019). Superjob.ru URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112261/vysokaya-zarplata> (дата обращения: 18.04.2021).
- [11] Хайнс Э. Как подготовиться к безработному будущему // *Форсайт*. 2019. Том 13. № 1. С. 19-30. DOI: [10.17323/2500-2597.2019.1.19.30](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.1.19.30)
- [12] Сулимова М. Развитие программы гибких льгот в GE // *Льготы и бенефиты*. 2018. № 3. С. 51-53.
- [13] Кафетерий льгот: автоматизация, наполнение, тренды 2.0 (2020). Блог «Подарок в квадрате». URL: <https://prostodar.ru/blog/kafeteriy-lgot-avtomatizatsiya-napolneniye-trendy-2-0/> (дата обращения: 18.04.2021).
- [14] Ивашкевич Е. Кафетерий социальных льгот в «Леруа Мерлен» // *Льготы и бенефиты*. 2019. №4. С. 27-28.
- [15] Тарабрин А. Опыт разработки и запуска программы «Кафетерий льгот» // *Льготы и бенефиты*. 2018. № 2. С. 23-24.
- [16] Anlesinya A., and Abugre J.B. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation // *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3(1). Pp. 4-15. (На англ.). DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.70>
- [17] Juurikkala T., and Lazareva O. Non-wage benefits, costs of turnover and labor attachment. Evidence from Russian firms // *The Economist of Transition and Institutional Change*. 2012. Vol. 20(1). Pp. 113-136. (На англ.). <https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2011.00426.x>

References

- [1] Tendentsii v sfere upravleniya personalom v Rossii – 2019 [Trends in HR-management in Russia – 2019] (2019). Deloitte Consulting. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (accessed on: 15.04.2021). (In Russ.).
- [2] Vance R.J. Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. SHRM Foundation, 2006. 53 p.
- [3] Harter J.K., Schmidt Fr.L., and Hayes T.L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87(2). Pp. 268-279. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- [4] Tonkonog M.S. Razvitiye EVP kak napravleniya sistemy motivatsii rabotnikov [EVP development as a direction of the employee motivation system] / In Proceedings “Kostinskie chteniya” [“Kostinsky readings”]: materials of I ISPC, Berlin, April 19, 2018. Publisher: Direct-Media. Pp. 712-715. (In Russ.).
- [5] Heger B.K. Linking the Employees Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study // *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25(2). Pp. 121-132.
- [6] Barrow S., and Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. 234 p.
- [7] Michaels E., Handfield-Jones H., and Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business School Press, Boston, 2001. 253 p.
- [8] Teti E., and Andriotto M. Effectiveness of employee welfare schemes: differences of specific professional profiles // *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24(17). Pp. 3232-3246. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.763840>
- [9] Babina S.I. Kompensatsii, kompensatsionnyi paket, kompensatsionnaya politika organizatsii: ponyatiya i struktura [Compensation, compensation package, compensation policy of the organization: concepts and structure] // *The Manager*. 2010. Vol. 11-12(15-16). Pp. 46-50. (In Russ.).
- [10] Vysokaya zarplata, khoroshiye usloviya truda i sotspaket – samoye vazhnoye pri vybore rabotodatelaya [High wages, good working conditions and social benefits are the most important things when choosing an employer] (2019). Superjob.ru URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112261/vysokaya-zarplata> (accessed on: 18.04.2021). (In Russ.).
- [11] Hines A. Getting Ready for a Post-Work Future // *Foresight and STI Governance*. 2019. vol. 13(1). Pp. 19-30.

- DOI: 10.17323/2500-2597.2019.1.19.30
- [12] Sulimova M. Razvitiye programmy gibkikh l'got v GE [Developing the Flexible Benefits Program at GE] // L'goty i Benefity. 2018. Vol. 3. Pp. 51-53. (In Russ.).
- [13] Kafeteriy l'got: avtomatizatsiya, napolneniye, trendy 2.0 [Cafeteria of benefits: automation, content, trends 2.0] (2020). Blog «Podarok v kvadrate». URL: <https://prostodar.ru/blog/kafeteriy-lgot-avtomatizatsiya-napolneniye-trendy-2-0/> (accessed on: 18.04.2021). (In Russ.).
- [14] Ivashkevich E. Kafeteriy sotsial'nykh l'got v «Lerua Merlen» [Social benefits cafeteria at "Leroy Merlin"] // L'goty i Benefity. 2019. Vol. 4. Pp. 27-28. (In Russ.).
- [15] Tarabrin A. Opyt razrabotki i zapuska programmy «Kafeteriy l'got» [Experience in developing and launching the "Cafeteria of Benefits" program] // L'goty i Benefity. 2018. Vol. 2. Pp. 23-24. (In Russ.).
- [16] Anlesinya A., and Abugre J.B. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation // Business Strategy and Development. 2020. Vol. 3(1). Pp. 4-15. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.70>
- [17] Juurikkala T., and Lazareva O. Non-wage benefits, costs of turnover and labor attachment. Evidence from Russian firms // The Economist of Transition and Institutional Change. 2012. Vol. 20(1). Pp. 113-136. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2011.00426.x>

Информация об авторах / About the Authors

Юлия Вячеславовна Лазич – канд. экон. наук, доцент; доцент, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Yuliya V. Lazich** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Yaroslavl-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: Yuliya.Kolmagorova@novsu.ru

SPIN РИНЦ 8591-7475

ORCID 0000-0003-1425-8398

Ирина Николаевна Попова – канд. социол. наук, доцент; доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия / **Irina N. Popova** – PhD in Sociology, Docent; Associate Professor, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

E-mail: ipopova@k66.ru

SPIN РИНЦ 7235-4783

Дата поступления статьи: 6 мая 2021
Принято решение о публикации: 20 июня 2021

Received: 6 May 2021
Accepted: 20 June 2021