



Применение  
маркетинговых техник  
для исследования  
предпочтений работников

Маргарита Патрушева

Октябрь, 2016

High performance. **Delivered.**

Strategy | Consulting | Digital | Technology | Operations

# Передовые компании используют в управлении персоналом маркетинговый подход, приравнивая сотрудников к клиентам

---



# Как и в других областях управления персоналом, маркетинговый инструментарий является залогом успеха реализации социальных программ

## Лучшие практики в дизайне и использовании социального пакета



# Кейс-стади: согласно принятой стратегии, компания стремилась максимизировать отдачу на человеческий капитал, в том числе отдачу от затрат на социальный пакет

## Как определить отдачу от социального пакета?



ROIC = букв. return on invested capital – отдача от вложений в человеческий капитал, в частности, в социальные программы

# Подход к анализу востребованности социального пакета основан на исследовании, позволяющем строить прогнозы предпочтений работников

## Подход к анализу востребованности социального пакета

Иллюстративный пример

### Понятие «воспринимаемой ценности»

На сколько сотрудник оценивает предоставляемое ему благо (в условном денежном эквиваленте), против реальных затрат, которые несет на него компания

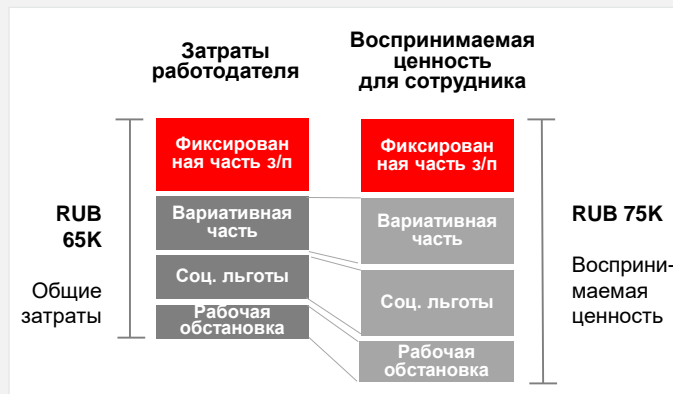
### Специализированный инструмент Аксенчер позволяет

- ✓ Оценить «воспринимаемую ценность» и рассчитать отдачу от реальных затрат работодателя на каждый элемент пакета
- ✓ Спрогнозировать чувствительность персонала к изменениям в составе / формате программ
- ✓ Сфокусировать инвестиции там, где они создают наибольшую ценность для сотрудников, – и добиться максимизации пользы без увеличения затрат

### Исследование предпочтений

- Определение перечня социальных программ для включения в исследование
- Определение выборки исследования, с учетом необходимых сегментов и демографических групп
- Разработка платформы для сбора данных и аналитики
- Создание опросника-«конфигуратора» для адаптивного сопоставительного анализа (АСВС, см. далее)
- Проведение опроса и анализа чувствительности сотрудников к возможным изменениям в соц. программах

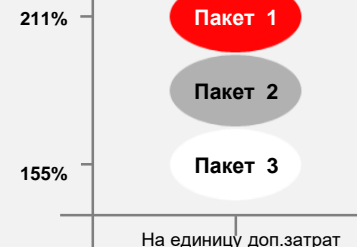
### Понятие «воспринимаемой ценности»



### Определение отдачи и выбор оптимального социального пакета

Компоненты компенсационного и социального пакета	Важность компонента
Зарплата	41.95%
Бонус	20.55%
Гибкий график	11.69%
Дополнительный дни отпуска	9.90%
ДМС	7.00%
Оплата транспортных расходов	5.34%
Страхование жизни	3.57%

### ROI (отдача)



# Для исследования предпочтений работников были заимствованы техники из маркетинговых исследований, где респондент поставлен в ситуацию реалистичного выбора (1/2)

## Применяемые техники для исследования – Техника 1

Иллюстративный пример

### Шкала максимального различия (Max-Diff Scaling)

Наиболее важно	Вариант	Наименее важно
<input type="radio"/>	Ежегодное курортное лечение	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Ипотечная программа с пониженным процентом	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Ежегодный бонус 15% от годового оклада	<input type="radio"/>

- Инструмент для получения иерархии предпочтений, где респонденты не напрямую расставляют № приоритета, а каждый раз делают выбор в рамках сопоставления предлагаемых вариантов (в ряде случаев попарного), что снижает погрешность
- Сотрудникам выдается 12-30 комбинаций для сопоставления, в каждой из которых необходимо указать наиболее и наименее предпочтительные варианты
- Набор относительных предпочтений друг относительно друга набирается в массив данных по каждой группе респондентов

# Для исследования предпочтений работников были заимствованы техники из маркетинговых исследований, где респондент поставлен в ситуацию реалистичного выбора (2/2)

## Применяемые техники для исследования – техника 2

Иллюстративный пример

### Адаптивный сопоставительный анализ, основанный на предыдущем выборе (Adaptive Choice Based Conjoint)

#### Социальный пакет А

- Повышение оклада на 10% по отношению к текущему
- Без годового бонуса
- Курортное лечение дважды в год в санатории Компании



Выберите соц. пакет А

#### Социальный пакет Б

- Сохранение текущего оклада
- Годовой бонус до 20% для сотрудников с наилучшими результатами и до 5% для сотрудников со стабильными результатами
- Компенсация XXX руб. для курортного оздоровления в санатории по Вашему выбору



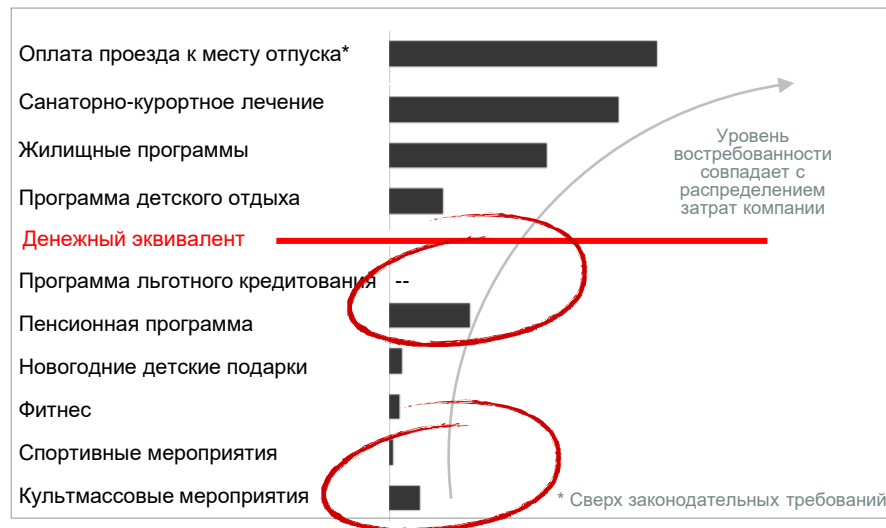
Выберите соц. пакет Б

- Маркетинговый инструмент широко используется для прогнозов поведения покупателей и работает по принципу конфигуратора
- Вместо прямых вопросов о предпочтениях инструмент предлагает ситуации реалистичного выбора компромиссных вариантов, где респондент вынужден взвешивать и отказываться от менее предпочтительных характеристик
- Вначале респондентов спрашивают, какой продукт ближе всего к их идеалу. Далее выстраивается несколько вариантов наполнения соц. пакета, каждый из которых близок к предпочтительному, но не на 100%. Респонденты указывают, какие из соц. пакетов они будут рассматривать далее
- Варианты, оставленные респондентом для рассмотрения, выводятся в новых комбинациях с требованием жесткого отсева/ взаимоисключающего выбора

# Анализ показал, что уровень затрат компании на соц. программы в целом соответствует их востребованности среди сотрудников. Потенциал улучшения – в подборе более оптимальных форматов

## Результаты исследований предпочтений сотрудников

Иерархия программы по убыванию востребованности, в т.ч. при сопоставлении с альтернативой монетизации



Примеры полученных результатов анализа

Компания несет наибольшие затраты на реализацию наиболее востребованных программ

Все группы работников однозначно против монетизации наиболее значимых льгот

Недооценен потенциал льготного кредитования (де-факто бесплатного)

Дорогостоящая пенсионная программа не находит должного отклика у работников

Организованные спортивные соревнования более предпочтительны, чем корпоративные праздники, хотя менее затратны

Высоко востребованы укороченные программы детского отдыха, при их меньшей стоимости для компании

Инструмент моделирования предпочтений – в разрезе сегментов и демографических групп персонала

	Package 1	Package 2	Package 3	Package 4
Health Resort Treatment	1	1	1	1
id his/her family members	1	1	1	1
n Programs for 7-10 years	1	2	3	4
Vacation for children	1	1	1	1
Share of Preference	334%	1058%	393%	237%

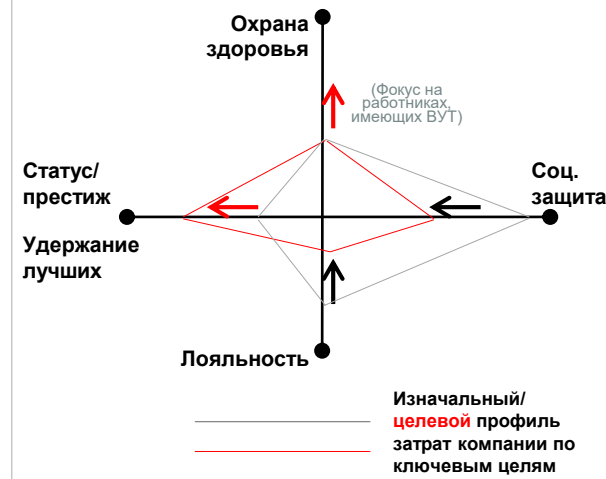


# В рамках проекта определены целевые профили соц. пакета для разных групп сотрудников, учитывающие как критичность сегмента для компании, так и прогноз по предпочтениям

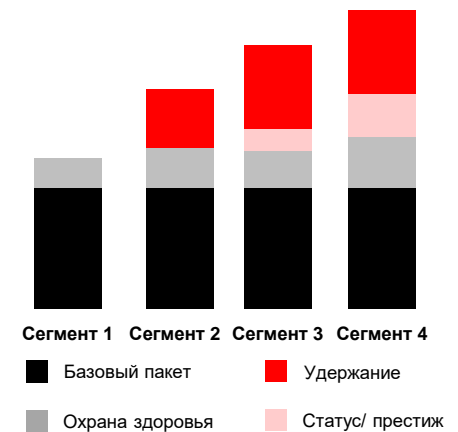
## Принципы дизайна целевого пакета



...через пересмотр целей работодателя и направленности соц. обеспечения...

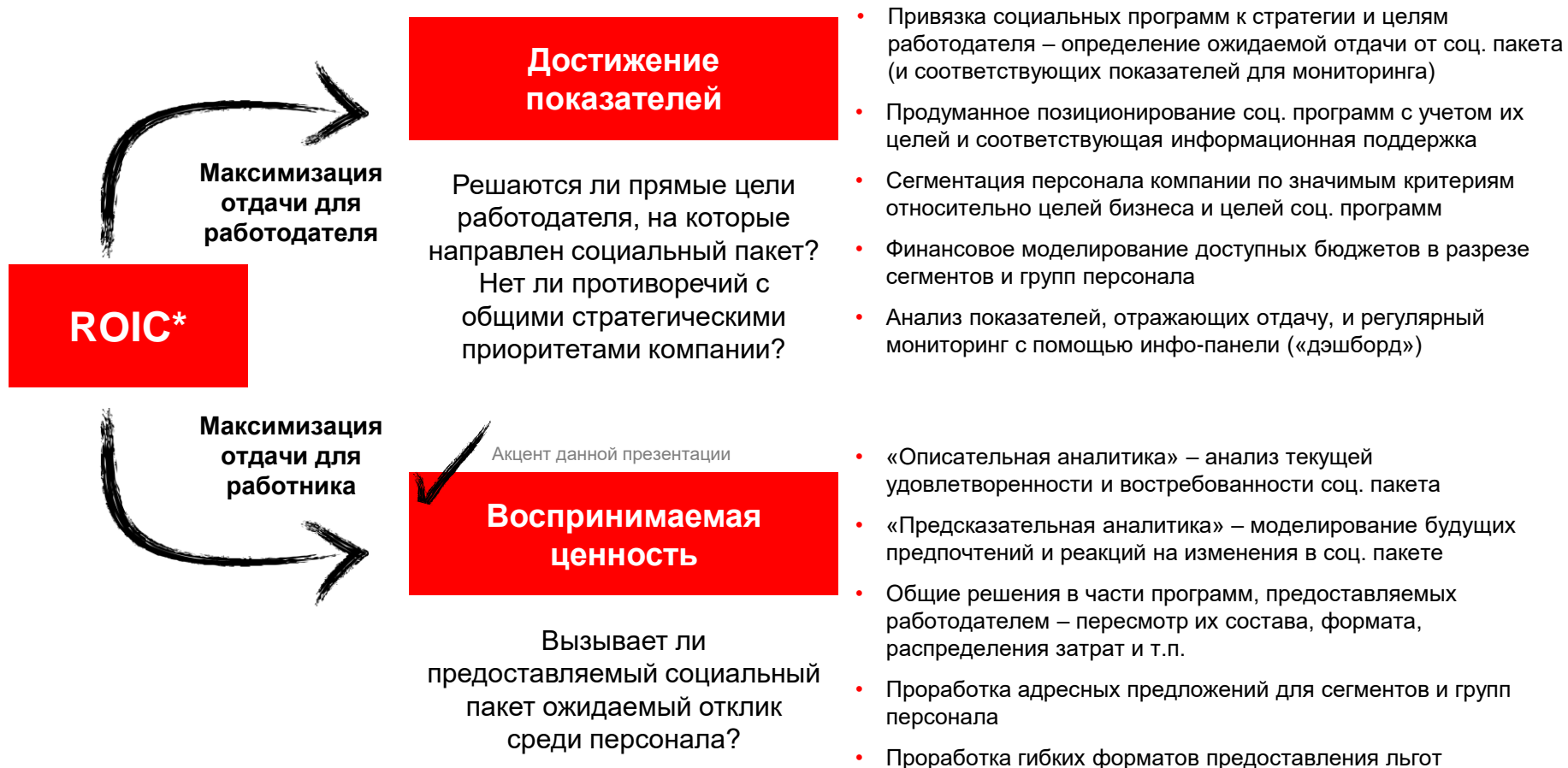


...к сегментации персонала и созданию целевого профиля социальных пакетов – с учетом предпочтений сотрудников



# Маркетинговый подход позволяет максимизировать отдачу от затрат на соц. программы, что возможно при условии их востребованности среди сотрудников и связи с бизнес-стратегией

## Как определить и как максимизировать отдачу от социального пакета?



ROIC = букв. return on invested capital – отдача от вложений в человеческий капитал, в частности, в социальные программы

# Спасибо за внимание!



**Маргарита Патрушева**  
Старший Менеджер

Accenture Strategy,  
Talent & Organization

115054, Россия, Москва  
Павелецкая пл., 2 стр. 2  
Тел. +7 (495) 755-97-70  
Моб. +7(916) 900 2938

**accenture**strategy

[margarita.patrusheva@accenture.com](mailto:margarita.patrusheva@accenture.com)