

*Р.А. Долженко*

### **Формирование системы материального неденежного стимулирования персонала коммерческого банка**

*R.A. Dolzhenko*

### **Formation of Material Non-Monetary Staff Incentive System in Commercial Bank**

Рассматриваются возможности формирования системы материального неденежного стимулирования персонала коммерческого банка на основе социального пакета. Представлены результаты проведенного социологического исследования отношения работников к действующим системам стимулирования в банках. Выделены наиболее важные социальные льготы для банковского персонала. Разработан механизм формирования социального пакета, учитывающий потребности и интересы сотрудников. Выявлены преимущества его использования в системе стимулирования.

**Ключевые слова:** материальное неденежное стимулирование, социальный пакет, компенсационные системы, социальные льготы, негосударственное пенсионное обеспечение.

#### **Введение**

Чтобы не потерять высококвалифицированный персонал, в банках осуществляется формирование системы трудовой мотивации работников, важнейшим инструментом которого многие ведущие специалисты и менеджеры считают сегодня создание корпоративных программ материального неденежного стимулирования труда: внедрение социального пакета или компенсационных систем. В настоящее время многие, устраиваясь на работу, интересуются не только зарплатой, но и социальным пакетом, который предлагает банк. Таким образом, оплата труда становится более многогранной, а значит, необходим системный подход к ее организации. При этом следует отметить, что «живые» деньги, выплачиваемые в разных формах, это не единственное, что удерживает сотрудника в организации. Большую эффективность демонстрируют материальные неденежные методы стимулирования труда.

Готовность банков идти на дополнительные расходы, стремясь удержать ценного или ключевого работника, объясняется тем, что зарплата воспринимается многими только как плата за возможность банка использовать их труд, даже если эта плата высока. Отсутствие социального пакета может воспри-

The article deals with the possibility to form a system of material non-monetary incentives for staff of commercial bank based on social benefits package. The author presents the results of sociological research concerning attitude of employees to the current incentive systems in banks, selects the most important social benefits for the banking staff. The mechanism to form a social package which will take into account the needs and interests of employees was developed. Advantages of its use in the incentive system were revealed.

**Key words:** material non-monetary stimulation, benefits package, compensation systems, social benefits, private pension provision.

ниматься сотрудником как то, что о нем не заботятся и его не ценят, что, в конце концов, может привести к накоплению неудовлетворенности у работника и его уходу из организации.

#### **Анализ действующих систем материального неденежного стимулирования коммерческих банков**

Составные элементы системы материального неденежного стимулирования условно можно разделить на две группы: необходимые для работодателя и необходимые лично сотруднику. При этом многие из них нужны обеим сторонам трудовых отношений одновременно, а их «вес» может составлять от трети до половины заработка. Так, медицинская страховка уменьшит число часто болеющих работников, а мобильный телефон, оплата которого может частично или полностью производиться банком, позволит его должностным лицам на полном основании привлекать сотрудников к решению вопроса, относящегося к сфере их компетенции, даже во внерабочее время.

Получаемые сотрудником льготы из корпоративной программы зависят от корпоративной политики и экономических возможностей банка. Одновременно, набор «льгот» зависит от должностной позиции

и стажа работы сотрудника в банке и его личного трудового вклада.

Существует несколько подходов к формированию и реализации системы социального пакета:

– схематичный, при котором действует строгий механизм предоставления льгот, жестко связанный с должностной позицией и стажем работы сотрудника в банке;

– свободный, при котором порядок предоставления льгот отсутствует, и их предоставление осуществляется индивидуально в зависимости от воли руководства, с учетом интереса сотрудника к определенной льготе;

– системный, сочетающий два предыдущих метода и основанный на предоставлении сотруднику значительной свободы в выборе льготы в зависимости от его трудового вклада [1, с. 23].

Последний метод, наиболее современный и отвечающий взаимным потребностям работника и работодателя, только находится в стадии разработки, а потому представляет собой коммерческую тайну, особенно на российском рынке.

На основе изучения материалов по системам компенсаций и корпоративным программам можно сделать вывод о том, что банки ведут активный поиск адекватных их финансовым возможностям и корпоративным представлениям способов разработки и реализации корпоративных программ. При этом в корпоративные программы банков включаются, как правило, следующие «льготы»: медицинская страховка на работника, кредит на приобретение недвижимости, различные формы пенсионных вкладов, частичная оплата отдыха сотрудника.

Медицинская страховка может выдаваться как на самого сотрудника, так и на членов его семьи (чаще всего банк полностью оплачивает ее работнику, а за членов семьи доплачивает половину суммы, хотя некоторые банки готовы платить полностью за все). Кроме того, некоторые кредитные организации предоставляют сотрудникам возможность вызова корпоративного врача на дом и пользования в экстренных случаях услугами собственной службы безопасности.

Условия кредитования сотрудников на приобретение недвижимости и дорогостоящих товаров длительного пользования зависят от должностной позиции и стажа работы сотрудника в организации. Например, в ряде банков это руководители выше среднего звена, имеющие стаж работы в организации более 1 года. Кредит на покупку автомобиля в этих банках может получить и рядовой сотрудник со стажем работы в организации более шести месяцев.

Для банков служебный автомобиль является значительной «льготой». В основном ее получают менеджеры высокого уровня: управляющие, заместители управляющего. При этом распространенным является

подход, предусматривающий точное определение класса, марки и комплектации служебного автомобиля в зависимости от должностной позиции менеджера (марка и класс автомобиля зависят от категории филиала, которая рассчитывается исходя из результатов его деятельности).

Распространенными являются накопительные пенсионные схемы для сотрудников с участием денежных средств банка (от 30 до 99% в зависимости от корпоративной политики и длительности трудового контракта с сотрудником).

Не столь развита такая форма инвестирования средств в развитие трудового потенциала, как оплата (частичная или полная) повышения квалификации, в том числе с получением второго образования, так как в банках созданы собственные корпоративные университеты.

#### ***Результаты социологического исследования отношения к системе материального неденежного стимулирования персонала коммерческого банка***

Для изучения отношения работников к действующим системам стимулирования персонала было проведено социологическое исследование данной проблемы.

Объектом исследования выступили сотрудники ряда коммерческих банков, действующих на территории Алтайского края Российской Федерации.

Предметом исследования определена система стимулирования персонала коммерческих банков.

Цель исследования заключалась в изучении отношения работников к действующим системам стимулирования персонала коммерческих банков для разработки рекомендаций по ее совершенствованию с учетом потребностей и интересов работников.

В результате анализа информации, выявленной из анкетного опроса, были получены следующие данные.

Нами исследовались формы стимулирования и мотивации, применяемые в коммерческих банках. В первую очередь мы определили основные причины, по которым респонденты работают в банке, так как эти причины отражают мотивы, определяющие выбор деятельности. Распределение результатов показано на рисунке 1.

Из анализа полученных результатов следует, что наибольшее значение для опрошенных имеет стабильность материального положения (83,3% респондентов отметили именно этот фактор). Большая часть опрошенных, выбравших данный вариант ответа, наряду с ним, отметили и «уровень заработной платы в банке» (79,0% от числа ответивших на вопрос), так как эти причины взаимосвязаны между собой.

«Наличие социальных программ в организации» как вариант ответа отметили треть опрошенных (32,1% респондентов). Это может быть вызвано тем, что этот критерий не столь значителен для сотрудни-

ков по сравнению с зарплатой или ему не уделяется в банках должного внимания.

Многие банки, пытаясь развивать системы мотивации и стимулирования, внедряют разнообразные механизмы удовлетворения потребностей сотрудников: социальный пакет, системы обучения, улучшение условий труда, кадровый резерв и т.д. Рассмотрим, насколько актуальными для работников являются различные компоненты социального пакета. Распределение отношения к ним представлено на рисунке 2.

По мнению респондентов, в первую очередь в социальный пакет в банках включаются:

- оказание материальной помощи по семейным обстоятельствам (35% от числа опрошенных);
- оплачиваемый отпуск (31%).

Менее распространенными являются:

- дополнительное медицинское страхование (19%);

- выделение средств на корпоративные мероприятия (13%).

Наименее выражены в социальном пакете остальные составляющие, а именно:

- выплаты при чрезвычайных обстоятельствах (2%);
- в варианте «иное» никакие льготы не были отмечены.

С точки зрения опрошенных, материальная составляющая доминирует в социальном пакете банка. Результаты ответов на данный вопрос закономерны, так как они определяются трудовой мотивацией сотрудников, заложенной еще при выборе банка в качестве места работы. Основой трудовой мотивации является высокая заработная плата и стабильность материального положения. Однако из-за подобного доминирования не охваченной материальными денежными стимулами остается та треть сотрудников,

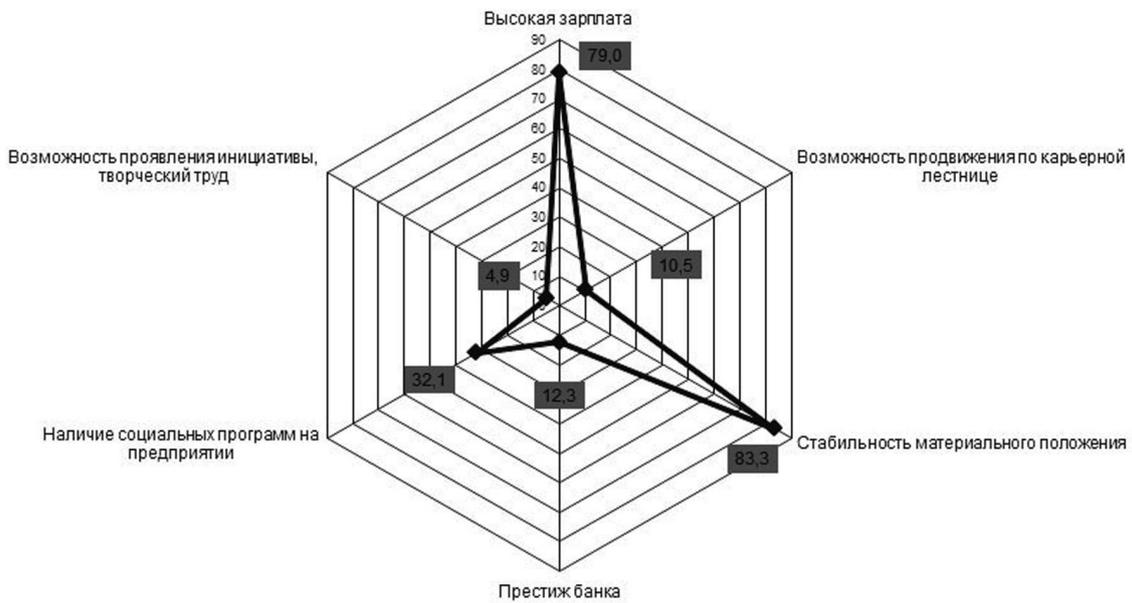


Рис. 1. Привлекательные стороны работы в банке (по мнению респондентов), %

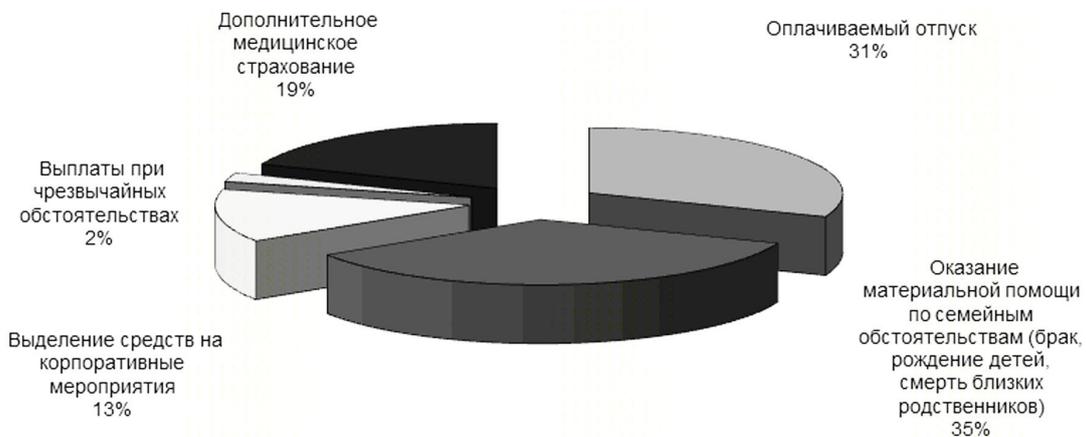


Рис. 2. Основные компоненты, включаемые в социальный пакет (по мнению респондентов), %

которая в качестве важного фактора, определяющего работу в банке, выбрала «наличие социальных программ в организации». Таким образом, использование социального пакета в банках не оптимально, в нем доминирует материальная составляющая.

Результаты исследования подтверждают, что материальная мотивация преобладает в банковской сфере, уровень удовлетворенности сотрудников банков системой оплаты труда высокий. Следует отметить, что выявленные особенности характерны для всей банковской сферы, и это подтверждается данными Российского статистического ежегодника. Текучесть кадров в финансовой отрасли является одной из самых низких среди других отраслей экономики. Среднемесячная заработная плата значительно превышает среднее значение этого показателя в целом по отраслям экономики (согласно данным Росстата в 2009 г. почти в 2,3 раза) [2]. Казалось бы, это должно свидетельствовать о большой готовности персонала платить за высокое жалование результативным трудом, но, как показало исследование, работники не видят прямой зависимости между затратами труда и его оплатой, поэтому не хотят выкладываться ради высокой зарплаты.

Таким образом, действующие на объектах системы стимулирования, несмотря на преимущества по сравнению с системами стимулирования организаций других отраслей и сфер деятельности, нельзя назвать безупречными из-за чрезмерного упора на материальное стимулирование и отсутствия должного внимания к потребностям ее работников.

#### ***Использование индивидуального подхода к формированию системы неденежного материального стимулирования***

Из проведенного ранее анализа следует, что не для всех сотрудников предоставляемые льготы являются значимыми и доступными. Кроме того, некоторыми из них может воспользоваться только руководящее звено (топ-менеджеры, начальники отделов).

В данной связи нами предложено использовать индивидуальный подход к формированию социального пакета, т.е. предоставление необходимых составляющих социального пакета персоналу банка исходя из их личных потребностей.

Первоначально определяется список льгот, которые банк мог бы предоставить для своих сотрудников, а непосредственный выбор осуществляется человеком индивидуально раз в год. Главной же целью становится сбалансированный подход на основе индивидуальных потребностей каждого сотрудника банка.

С целью организации и финансирования социального пакета банк должен заключить необходимые договоры со страховыми компаниями, лечебными, оздоровительными, санаторно-курортными учреждениями и туристическими компаниями, спортивными

и другими организациями и осуществлять платежи в соответствии с данными договорами за счет средств, предусмотренных по таким статьям сметы, как «Выплаты сотрудникам и прочие социальные расходы», «Расходы на проведение спортивных, культурных и праздничных мероприятий, финансирование содержания и развития объектов социальной инфраструктуры» и «Взносы в НПФ и добровольное медицинское страхование» текущего бюджета банка.

Для оптимизации формирования социального пакета и усиления стимулирующего воздействия на персонал за основу взят принцип дифференциации стоимости социального пакета в зависимости от категории работника и стажа работы. При этом был применен «перекрестный» метод построения соотношений в стоимости социального пакета, т.е. начало следующей категории работников находится в диапазоне соотношений работников предыдущей квалификационной группы [3, с. 147–148].

Весь персонал разделили на следующие категории: сотрудники, руководители среднего уровня, высшее руководство. Каждая категория также была поделена на три уровня градации, в зависимости от стажа работы, таким образом, чтобы каждый новый уровень предполагал увеличение стоимости социального пакета на 30%.

Структура социального пакета предполагает формирование двух составляющих частей: базовой и переменной.

Базовая составляющая предоставляется всем штатным сотрудникам банка независимо от их выбора. Данный элемент является фиксированным и формируется на основе анализа потенциально значимых льгот, характерных для большинства сотрудников. При этом мы считаем, что базовая часть должна составлять не менее 60% стоимости всего социального пакета. К такой группе были отнесены: добровольное медицинское страхование (амбулаторно-поликлиническое обслуживание, плановая и экстренная госпитализация, скорая медицинская помощь); страхование от несчастных случаев работников категории повышенного риска (водители, инкассаторы, командируемые и работающие в Северо-Кавказском регионе РФ).

Переменная составляющая – часть социального пакета, индивидуально определяемая непосредственно каждым сотрудником.

В зависимости от размера базового уровня устанавливается стоимость переменной составляющей социального пакета для каждой категории работников, опираясь на стаж и категорию должности, после чего определяется стоимостное выражение каждой предоставляемой льготы. Тем самым сотрудник вправе индивидуально выбирать льготы в зависимости от своей категории и стажа работы в банке, но не более установленного лимита стоимости переменной части социального пакета.

Нужно отметить, что чем больше у сотрудника стаж, тем больше размер переменной части социального пакета, соответственно, тем богаче у него выбор.

Механизм формирования социального пакета сотрудника банка представлен в таблице.

Кроме этого, можно отметить, что факторы морального стимулирования (объявление благодарности, почетные грамоты, доска почета и т.п.) действуют на

персонал в меньшей степени, если не подкреплены материальной составляющей. Поэтому моральное стимулирование может быть объединено с системой материального неденежного стимулирования. Например, в положении о стимулировании может быть прописано, что у сотрудника, помещенного на доску почета, в оцениваемом периоде стоимость социального пакета увеличивается на определенную сумму.

Механизм формирования социального пакета

Категории персонала	Годовая стоимость социального пакета			
	Стаж работы	Стоимость (USD)	В том числе	
			базовая	переменная
Сотрудники	0–2 года	500	300	200
	3–5 лет	650	300	350
	5 и более лет	845	300	545
Руководители отделов, групп	0–2 года	650	390	260
	3–5 лет	845	390	455
	5 и более лет	1100	390	710
Высшее руководство (управляющий, заместитель управляющего, главный бухгалтер)	0–2 года	845	510	335
	3–5 лет	1100	510	590
	5 и более лет	1430	540	920

Применение такой схемы будет способствовать оптимизации системы предоставляемых социальных льгот и в большей степени будет ориентировано непосредственно на самих сотрудников банка.

Основной проблемой может стать расширение ассортимента предлагаемых льгот для того, чтобы сотрудники в принципе имели возможность выбора. По мнению ряда ученых [4, с. 66–68], именно количество льгот является главным фактором отношения к организации (чем больше льгот, тем чаще встречаются проявления чувства гордости своей организацией).

В данной связи нами определены значимые льготы, которые способны в равной степени мотивировать людей к долгосрочной продуктивной работе в банке вне зависимости от индивидуальных особенностей мотивационной и ценностной системы работников. Включение в социальный пакет таких льгот, как получение квартиры на льготных условиях, обучение детей за счет средств банка (детский сад, школа, институт), предоставление страховок по льготной цене, а также предоставление займов для всех категорий персонала оказали бы сильное стимулирующее воздействие на всех сотрудников банка. Данный список вполне может быть продолжен еще рядом значимых льгот: ссуда на получение образования, повышение квалификации сотрудников, компенсационные выплаты за использование личного автомобиля в рабочих целях, расширенные стандартные программы добровольного медицинского страхования (например, стоматоло-

логия, другие поликлиники и стационары), взносы в негосударственный пенсионный фонд по накопительной долевым схеме с персонифицированным учетом, путевки в санатории и дома отдыха, туристические путевки, клубные карты в спортивные клубы и т.п. При устойчивом финансовом положении банка возможен перенос льгот из переменной в базовую часть социального пакета. Например, отчисления в негосударственный пенсионный фонд по различным схемам могут быть отнесены к числу обязательных льгот. На возможностях использования негосударственного пенсионного обеспечения в системе материального неденежного стимулирования хотелось бы остановиться поподробнее.

Исследование особенностей национальной культуры по методике Хофштеде продемонстрировало, что в нашей стране крайне низкий уровень показателя «ориентация во времени», который отражает, насколько общество и индивид ощущают перспективу собственного благополучия [5, с. 54]. Долгосрочные культуры ориентированы на будущее, они поощряют настойчивость и экономность, люди уверены в завтрашнем дне; краткосрочные – на прошлое, настоящее, сохранение стабильности, люди думают только о текущих проблемах. Такая ориентация во времени естественна для нашей страны в ситуации постоянных радикальных экономических перемен в обществе (инфляция, дефолт, финансовый кризис и т.д.). В силу того, что финансовый кризис уже преодолен, остро встает вопрос об изменении в сознании работников

отношения к будущему. Можно надеяться, что повсеместная практика заботы фирм о достойной пенсии для своих сотрудников приведет к переносу горизонта планирования будущего у работников с краткосрочной на долгосрочную ориентацию. Тем самым в сознании людей появится уверенность в завтрашнем дне, возникнет желание работать на перспективу.

Для компаний пенсионные программы несут не столько благотворительную или имиджевую нагрузку, сколько предоставляют возможность повысить эффективность управления персоналом. При правильной организации негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников работодатель получает очень эффективный инструмент стимулирования персонала. Главное его преимущество состоит в том, что мотивационный эффект выходит на долгосрочный уровень.

Включение в социальный пакет компании корпоративной пенсионной программы в первую очередь повышает привлекательность организации в глазах работников.

Наличие пенсионной программы и продуманная система ее организации позволяют работодателю значительно повысить дисциплину, эффективность труда, сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в профессиональном росте и т.п.

Еще одна задача, которая может быть решена при создании корпоративного пенсионного плана, – выполнение функций социальной ответственности перед сотрудниками и обществом. Финансовая поддержка пенсионеров (зачастую работавших всю свою жизнь на одном предприятии) и планирование выхода на пенсию работников, находящихся в предпенсионном возрасте, является инструментом поддержания социальной стабильности в обществе.

Таким образом, создание корпоративной пенсионной программы для банка будет являться важным методом материального неденежного стимулирования.

Социальный пакет должен формироваться и использоваться с учетом следующих принципов:

- социальный пакет применяется для сотрудников, прошедших испытательный срок, для которых банк является постоянным местом работы;
- оплачиваться должны только услуги, получаемые сотрудником лично;

- средства, используемые для финансирования социального пакета, не могут быть выданы наличными;

- средства, используемые для финансирования социального пакета, могут быть использованы в качестве компенсации за ранее оплаченные услуги;

- услуги можно получить только в организациях – контрагентах банка;

- если средств недостаточно для оплаты выбранной сотрудником услуги, доплату он осуществляет из собственных средств;

- средства учитываются по кварталам; по отдельным услугам (например санаторно-курортное лечение, туризм) возможен учет средств за полугодие (при стаже работы в банке более 6 месяцев);

- средства, не израсходованные в текущем году, на следующий год не переносятся;

- в случае увольнения сотрудника неизрасходованные средства аннулируются.

Стоит отметить, что система материального неденежного стимулирования требует постоянного контроля, так как со стороны сотрудников возможны махинации с обналичиванием средств, используемых для финансирования социального пакета.

Таким образом, применение индивидуального сбалансированного социального пакета может существенно повысить лояльность сотрудников к банку. Вместе с тем необходимо помнить, что внедрение нового механизма формирования социального пакета не должно повлечь за собой снижение зарплаты, которая была у работника до нововведений. Исходя из положений теорий мотивации (теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Герцберга), социальный пакет способен работать только в том случае, если сотрудник имеет хотя бы некоторую удовлетворенность своей заработной платой и условиями работы [6, с. 127]. Если работник будет неудовлетворен уровнем зарплаты, то никакие льготы не улучшат его материальное положение и не будут стимулировать его трудиться лучше. Так как степень удовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы в банках достаточно высокая, а материальная компонента в системе стимулирования по-прежнему остается одной из самых важных, то использование материального неденежного стимулирования позволит повысить заинтересованность персонала банков в своей работе.

## Библиографический список

1. Бабынина Л. Дополнительные социальные льготы для работников // Кадровое дело. – 2005. – №1.
2. Российский статистический ежегодник. 2009 [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/zp00-09.doc](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/zp00-09.doc).
3. Грачев А.П. Система мотивации и стимулирования труда работников страховых компаний : дис. ... канд. экон. наук. – М., 2006.

4. Захаров Н.Л. «Загадки русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. – 2004. – №22–23.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учебное пособие. – М., 2007.
6. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения. – Днепропетровск, 2007.