

Инновационные формы использования социального пакета в организации (на материалах Банка ВТБ)

Р. А. Долженко

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Innovative Forms of Utilization the Social Package in the Organization (on Materials of Bank VTB)

R. A. Dolzhenko

Altai State University (Barnaul, Russia)

В статье представлены возможные варианты наполнения социального пакета в коммерческих банках. Описана система «Социальная карта сотрудника Банка ВТБ», которая представляет собой инновационную форму использования социального пакета в коммерческом банке ОАО «Банк ВТБ». Исследуемая система основана на принципах адресности, гибкости и дифференцированности и позволяет сотруднику получать персональный набор услуг. Ее ключевое преимущество — индивидуальный подход к формированию социального пакета, т. е. предоставление необходимых социальных льгот работникам банка исходя из их личных потребностей. «Социальная карта» представляет собой виртуальный счет сотрудника в социальном бюджете банка, на него начисляется определенный норматив, величина которого определяется занимаемой должностью. Данный норматив работник может тратить на актуальные для него социальные льготы, но не может получить наличными средствами. Основу «Социальной карты» составляют долгосрочные программы социальной защиты: добровольное медицинское страхование и негосударственное пенсионное обеспечение. В статье выделены причины трансформации описываемой системы в 2009 г., вызванной в первую очередь преобразованием банка в международную банковскую группу.

Ключевые слова: мотивация и стимулирование персонала, социальный пакет организации, «Социальная карта сотрудника Банка ВТБ», социальные льготы, добровольное медицинское страхование, негосударственное пенсионное обеспечение, социальный кафетерий.

The article presents possible options for filling social package for employees in commercial banks. The system «Social card of the employee in Bank VTB», which is an innovative form of utilization the social package in the commercial bank VTB is described. The studied system is founded on the principles of addressing, flexibility and differentiation and allows the employee to receive a personal set of services. Its key advantage is an individual approach to the formation of the social package, i. e. provision of the necessary components of the social package bank staff based on their personal needs. «The social card of the employee in Bank VTB» represents the virtual account of the employee in the social budget of bank on which the certain standard is charged. The employee can spend this virtual money for social benefits, but cannot get cash. The basis of the «Social Card» is long-term social protection programs: voluntary medical insurance and private pension provision. The characteristics of the «Social Card of employee» at the time of putting into practice of the organization are studied. The article outlines the reasons of transformation of system in 2009, resulted from the transformation of bank in the international banking group.

Key words: motivation of employees, social package of organization, «Social Card of employee in Bank VTB» social benefits, voluntary health insurance, private pension provision, social cafeteria.

DOI 10.14258/izvasu(2014)2.2-59

Введение. Уровень оплаты труда всегда был для персонала ключевым фактором выбора места работы, именно поэтому его можно рассматривать в ка-

честве основной причины стремления работников трудоустроиться в коммерческие банки. Действительно, согласно данным Росстата, финансовая сфера всегда

была в числе лидеров по среднему уровню доходов. Предложение рабочей силы для финансовой отрасли неуклонно растет. Однако отмечается значительное снижение спроса на рабочую силу со стороны банков. По данным исследования «Россия: производительность как фундамент роста», проведенного McKinsey Global Institute в 2009 г., у российских банков производительность труда в пять раз ниже, чем у американских, и в десять раз — чем у шведских [1, с. 112]. Ежегодно крупнейшие банки РФ заявляют об очередном сокращении банковского персонала. Понятно, что речь идет о непрофильных сотрудниках или наименее квалифицированных.

В то же время банки вынуждены прилагать максимум усилий, чтобы привлекать и удерживать наиболее производительных и квалифицированных работников. Традиционно размер заработной платы выступал в качестве важнейшего стимула для работника. Но многие крупные отечественные банки в погоне за оптимизацией деятельности приводят уровень доходов сотрудников к среднерыночным значениям (с помощью данных консалтинговых компаний PricewaterhouseCoopers, АМТ Консалт или Госкомстата). И если зарплата уже не всегда является конкурентным преимуществом, то что может

закрепить за организацией наиболее ценных, ключевых работников? Многие исследователи подчеркивают значимость внедрения комплексных систем мотивации и стимулирования персонала, выстраивания мотивационной среды компании, которая могла бы удовлетворить максимальное количество потребностей банковских работников [2, с. 291]. Важнейшей составляющей подобной системы является социальный пакет работника, предоставляемый ему организацией.

Текущие подходы к формированию социального пакета в коммерческих банках.

Исследования показывают, что многие соискатели при выборе работодателя ориентируются именно на отличную компенсацию, в том числе и на хороший социальный пакет. Так, по данным опроса, проведенного среди работников отечественных компаний, большим мотивационным эффектом будет обладать эквивалентное увеличение объема социального пакета, чем повышение заработной платы на \$ 100 [3, с. 73]. Таким образом, стимулирование труда становится более многогранным, а значит, необходим системный подход к его организации.

Типовая структура компенсационного пакета работника компании приведена на рисунке 1.



Рис. 1. Система мотивации и стимулирования компании

В силу того, что в данной статье мы проанализируем опыт совершенствования социального пакета конкретной кредитной организации, рассмотрим возможные варианты наполнения социального пакета в коммерческих банках.

Социальный пакет в банке может включать в себя:

- целевые корпоративные программы;
- программы социальной направленности;
- статусные льготы.

Целевые корпоративные программы определяют единые для всех подразделений банка льготы для работников, не связанные с прямыми денежными выплатами и направленные на поддержку основополагающих ценностей (здоровье, развитие, стабильность, защищенность).

В число основных целевых корпоративных программ банка могут входить:

- корпоративная пенсионная программа;
- добровольное медицинское страхование;
- страхование от несчастных случаев и тяжелых заболеваний;
- программы здорового образа жизни и поддержки занятий спортом;
- кредитование/овердрафт;
- корпоративные скидки от внешних организаций для работников и др.

Программы социальной направленности (материальные выплаты, льготы, дотации и компенсации), в которых указываются размер выплат и охват работников, могут включать в себя:

— систему материальных выплат — предоставление материальной помощи в сложных жизненных ситуациях, а также в связи с отдельными событиями (рождение детей, погребение близких родственников, юбилеи, при увольнении в связи с выходом на пенсию и т. д.);

— санаторно-курортное лечение работников;

— льготы при переезде на другое место работы внутри банка (система релокации для определенных категорий работников);

— компенсации в отдельных случаях на содержание детей в детских учреждениях, медобслуживание и отдых детей, обучение детей в ссузе или вузе;

— доплаты к пенсии неработающим пенсионерам, лечение неработающих пенсионеров, возмещение родственникам расходов, связанных с погребением неработающего пенсионера (за исключением поминок) и др.

Статусные льготы — система льгот для руководителей, которые стимулируют их карьерный рост, а также повышают эффективность использования рабочего времени, например:

— улучшенное рабочее пространство;

— служебный автомобиль,

— паркинг у офиса;

— оплата мобильной связи при служебных разговорах;

— улучшенные условия командировок;

— представительские расходы и др.

Цель социального пакета — не поощрять в сотрудниках потребительское отношение к компании, а взрастить партнерские отношения, основанные на принципах взаимовыгодного сотрудничества.

Опыт Банка ВТБ в формировании социального пакета работников является уникальной инновацией для отечественных компаний.

«Социальная карта сотрудника Банка ВТБ» — использование индивидуального подхода к формированию социального пакета. Для реализации поставленных задач в Банке ВТБ была создана уникальная социальная программа под названием «Социальная карта сотрудника Банка ВТБ». «Социальная карта» представляет собой виртуальный счет сотрудника в социальном бюджете банка. Каждому работнику выделяется норматив, величина которого определяется занимаемой должностью. Программа основана на принципах адресности, гибкости и дифференцированности и позволяет сотруднику получать персональный набор услуг (рис. 2).

Основу «Социальной карты» составляют долгосрочные программы социальной защиты: добровольное медицинское страхование и негосударственное пенсионное обеспечение. По выбору работник может получить дополнительные услуги.



Рис. 2. Структура «Социальной карты работника Банка ВТБ»

К гарантированным льготам для сотрудников банка относятся:

- материальная помощь;
- дополнительные отпуска;
- единовременные премии в связи с юбилейными датами и выходом на пенсию;
- единовременные пособия в связи с семейными обстоятельствами;
- доплаты и надбавки за особые условия труда;

- охрана здоровья сотрудников.

Программа поощрения включает в себя:

- знак «Отличник ВТБ»;
- благодарности;
- Доска почета;
- смотр-конкурс региональной сети;
- конкурс успешных проектов «Лестница успеха»;
- встречи с руководством банка.

«Социальный кафетерий», в том числе:

— обязательные программы:

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- негосударственное пенсионное обеспечение (НПО);

— по выбору сотрудника:

- расширение ДМС;
- НПО — доленая часть;
- оздоровление (фитнес, туризм, отдых, санаторное лечение, SPA, дополнительные медицинские услуги);
- другие услуги (страхование, косметология и т. д.).

«Социальная карта» 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.

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, командируе-

мые и работающие в Северо-Кавказском регионе РФ); негосударственное пенсионное обеспечение (выплаты Банка ВТБ сотрудникам в России по программам негосударственного пенсионного обеспечения в 2011 г. в общей сложности составили более 69 млн руб. [4]).

Переменная составляющая — часть «Социальной карты», индивидуально определяемая непосредственно каждым сотрудником. Работник может выбрать (в пределах норматива средств, учтенных на социальной карте):

- расширение программы добровольного медицинского страхования;
- дополнительные взносы в негосударственный пенсионный фонд;
- санаторно-курортную / оздоровительную / туристическую путевку, в том числе и за рубежом;
- корпоративное членство в спортивном / фитнес-клубе;
- дополнительные страховые услуги (автострахование, ДМС родственников, страхование имущества);
- иную услугу, в случае наличия между банком и контрагентом, предоставляющим данную услугу, соглашения установленной формы.

Условно распределение нормативов, учитываемых на «Социальных картах сотрудников Банка ВТБ», в зависимости от должности приведено в таблице.

Нормативы средств, учитываемых на «Социальных картах работников Банка ВТБ», по категориям персонала (на примере регионального филиала банка)

Основные программы, предусмотренные «Социальной картой»			
Категория	Сумма на карте, руб.	В том числе обязательная стандартная программа добровольного медицинского страхования	
		Сумма, руб.	Содержание программы
Руководитель, главный бухгалтер	57 000	7 000	Амбулаторно-поликлиническая помощь (в том числе вызов врача на дом); специализированная стоматология, плановая и экстренная госпитализация, скорая медицинская помощь
Заместитель руководителя, заместитель главного бухгалтера	34 000	5 000	
Начальник отдела, заместитель начальника отдела, руководитель группы	26 000	5 000	
Категория персонала «Специалисты»	17 000	5 000	
Категории персонала «Другие служащие (технические исполнители)», «Рабочие»	11 500	5 000	

Дополнительные программы				
Категория		Сумма на карте, руб.	В том числе страхование от несчастных случаев	
			Сумма, руб.	Страховая сумма, программа
Результативные сотрудники (определяются руководством организации, их фотографии размещены на Доске почета банка в отчетном периоде)		28 000	0	
Водители		1 200	1 200	Частичная или полная потеря трудоспособности, или смерть в результате несчастного случая во время исполнения служебных обязанностей: \$ 20 000
Работники, постоянно работающие в Северо-Кавказском регионе РФ (или командированные)	Специалисты	275	275	Частичная или полная потеря трудоспособности, или смерть в результате несчастного случая во время исполнения служебных обязанностей: \$ 5 000
	Руководители	550	550	Частичная или полная потеря трудоспособности, или смерть в результате несчастного случая во время исполнения служебных обязанностей: \$ 10 000

Факторы морального стимулирования — объявление благодарности, почетные грамоты, Доска почета и т. п., действуют на персонал в меньшей степени, если данный вид стимулирования не подкреплен материальной составляющей. Поэтому моральное стимулирование может быть объединено с системой материального неденежного стимулирования. Сотрудникам, чьи фотографии размещены на Доске почета банка, дополнительно начисляются средства на социальную карту (в размере 28 000 рублей).

Средства, учтенные на виртуальном счете, могут быть использованы исключительно на услуги, предусмотренные «Социальной картой», и не могут быть выданы работнику наличными средствами.

В банке реализована информационная система, с помощью которой сотрудник может получить информацию о текущем состоянии средств и услугах, учтенных на социальной карте, сделав запрос со своего компьютера.

Главное достоинство «Социальной карты» — индивидуальный подход к формированию социального пакета, т. е. предоставление необходимых составляющих социального пакета персоналу банка исходя из их личных потребностей. Использование такой схемы способствует оптимизации социального пакета и в большей степени ориентирует его на удовлетворение потребностей самих сотрудников банка.

Текущая ситуация в использовании «Социальной карты сотрудника Банка ВТБ». В 2009 г.

в силу необходимости сократить расходы в условиях нарастающего финансового кризиса нормативы выплат на счета социальной карты для всех должностей были снижены, однако снижение в большей степени коснулось руководящего состава Банка и в меньшей степени — рядовых сотрудников. В результате был внесен и ряд коррективов в состав «Социальной карты», в ней сохранен лишь базовый набор льгот — добровольное медицинское страхование и негосударственное пенсионное обеспечение.

Также Банковской группой ВТБ в эти годы были консолидированы значительные банковские активы, к этому времени в группу входили уже около 30 финансовых организаций. Группа ВТБ присутствовала в 17 странах в трех частях света.

Одной из проблем объединения финансовых организаций в рамках Банковской группы ВТБ был тот факт, что в каждой организации применялись свои подходы к управлению персоналом, его стимулированию. Руководством Банковской группы ВТБ было принято решение установить единые принципы, стандарты и подходы в области управления персоналом.

Как видно из данных, представленных на рисунках 3 и 4, финансовые возможности дочерних банков группы в части расходов на социальные программы по состоянию на 1 января 2009 г. очень сильно различались, что затрудняло построение унифицированной системы стимулирования почти 40 тысяч сотрудников во всей Банковской группе ВТБ.

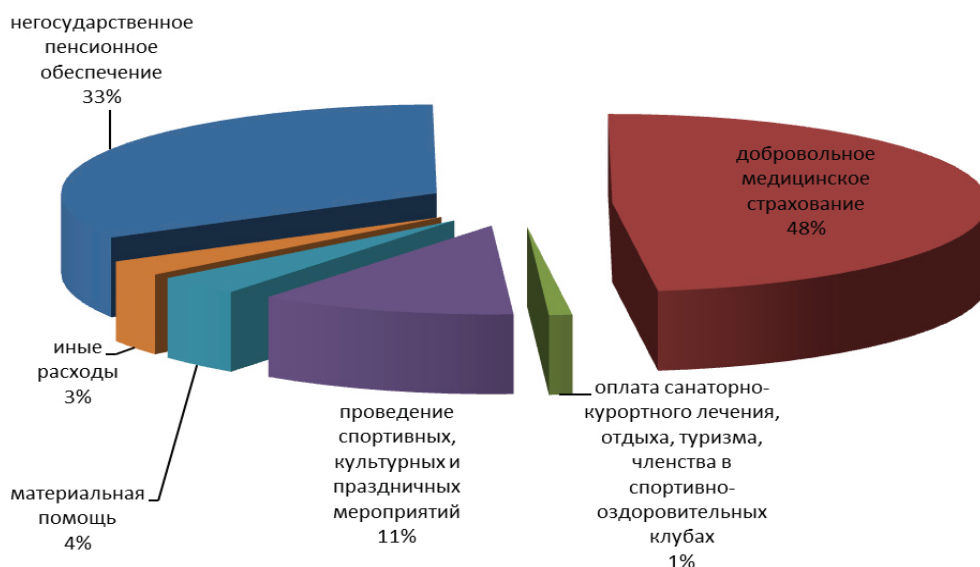


Рис. 3. Распределение расходов на социальные программы по категориям расходов (USD, %) в целом по Банковской группе ВТБ

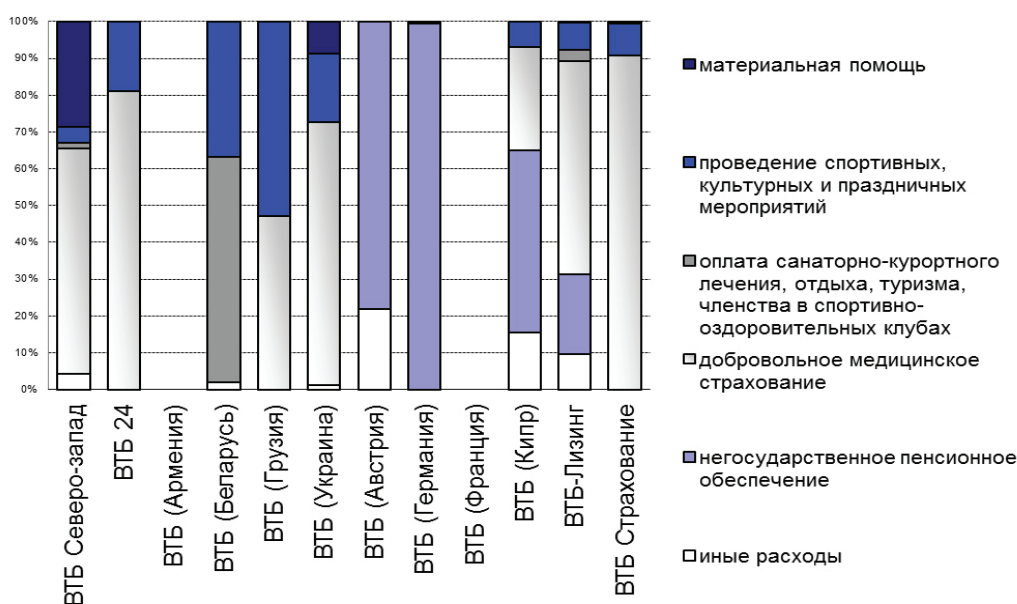


Рис. 4. Распределение расходов на социальные программы по категориям расходов (USD, %) в разбивке по дочерним компаниям

Для решения поставленных задач в 2009 г. в достаточно сжатые сроки была сформирована общая система управления персоналом Банковской группы, финансирование системы «Социальная карта» было ограничено в рамках установленных критериев (сохранение базового набора льгот — ДМС и НПО) и до сих пор не восстановлено до докризисного уровня.

Заключение. Опыт Банка ВТБ можно назвать уникальным не только для российской банковской сферы,

но и зарубежной. В данной финансовой организации была использована инновационная форма социального пакета «Социальная карта сотрудника Банка ВТБ», которая значительно опередила все разработки конкурентов. Ее главная особенность — сбалансированный подход к стимулированию персонала на основе индивидуальных потребностей каждого сотрудника банка.

Воздействие ряда факторов в настоящее время ограничило ее дальнейшее развитие, но надеемся,

что стагнация носит временный характер. Тем более что конкуренты не дремлют, они постоянно внедряют инновационные разработки в области управления персоналом [5, с. 257]. Все большее распространение в системах стимулирования организаций находят идеи

викиномики: принципы гибкости, изменчивости, учета потребностей работников, глобальность реализации систем — их реализация в рамках системы «социальная карта» сможет вывести ее на качественно новый уровень, но это уже задача ближайшего будущего.

Библиографический список

1. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. — 2009. — Т. 7, № 4.

2. Кожевина О.В., Крук Е.Е. Кадровая политика и мотивационная среда организации (на материалах системы управления персоналом банка) // Известия Алт. гос. ун-та. — 2012. — № 2/1.

3. Кузьмин Д. Кадры решают все — структура и принципы формирования современных корпоративных социальных пакетов // Территория бизнеса. — 2008. — № 2.

4. Социальный отчет Банка ВТБ за 2011 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.vtb.ru/upload/iblock/08e/VTB_sr_2011.pdf

5. Долженко Р.А. Опыт совершенствования системы немонетарной мотивации руководителей подразделений Алтайского отделения Сбербанка России // Мотивация и оплата труда. — 2012. — № 4.