

УДК 331.215.1

Р.А. Долженко

ПОСТРОЕНИЕ «ОТКРЫТОЙ» СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА БАНКА

Рассматриваются возможности формирования «открытой» системы оплаты труда персонала коммерческого банка. Представлены результаты проведенного социологического исследования отношения персонала к действующим системам оплаты труда в банках, которые показали, что работники не видят взаимосвязи между своим вкладом в работу и получаемым вознаграждением, не учитывается их вклад в работу, респонденты в основном не знают, от каких факторов зависит размер их премии. Приведена разработанная система оплаты труда персонала банка, которая позволит сотрудникам получать адекватную оценку их персонального вклада в достижение поставленных целей.

Ключевые слова: стимулирование персонала, оплата труда, премиальная система, ключевые показатели деятельности.

Введение

Проблемам материального стимулирования персонала по-прежнему уделяется пристальное внимание в научной литературе и на практике. Актуальность построения и внедрения эффективных систем оплаты труда персонала не вызывает сомнений. Являясь компонентом комплексной системы стимулирования в организации, материальное стимулирование играет в нем доминирующую роль. Не вызывает сомнений и тот факт, что мотивирующая функция оплаты труда будет выше в том случае, если работник будет понимать сущность премиальной системы, знать, за выполнение каких показателей он получит дополнительное вознаграждение, так как действенность любой системы оплаты труда напрямую связана с информированностью и пониманием работниками этой системы. Нами была выдвинута гипотеза, что традиционные системы оплаты труда, действующие в коммерческих банках, не учитывают индивидуальный вклад сотрудников в работу подразделения и организации в целом, а значит, их мотивирующий эффект низок.

Анализ действующих систем оплаты труда персонала коммерческих банков

Исследование систем материального стимулирования персонала, проведенное в филиалах коммерческих банков г. Барнаула в 2007–2009 гг., выявило большое разнообразие применяемых на практике способов и средств стимулирования, а также позволило выделить присущие им проблемы.

Согласно традиционному мнению, высокий уровень заработной платы автоматически снимает для организации проблему обеспечения заинтересованности работников в конечных результатах труда и приводит к сильной трудовой мотивации. Однако, как показывает практика, на самом деле эта установка не всегда выполняется и объясняется это не совсем адекватными методами мотивации экономической заинтересованности банковских работ-

ников в улучшении индивидуальных и конечных результатов деятельности организации через заработную плату.

Одновременно очень важной проблемой для банков является обеспечение справедливости в оценке результатов труда работников. Следует отметить, что для определенной категории сотрудников банка понятие справедливости, как правило, увязывается с уравниловкой, с постоянным стремлением к сравнению своей заработной платы с собственной оценкой затраченных усилий и с размерами заработной платы коллег по работе. Естественно, это вносит нервность в деятельность банковского персонала, побуждает руководителей банков делать оплату труда, стимулирование работников конфиденциальными. В результате дисбаланс между системой трудовой мотивации и оплатой труда еще более увеличивается.

Организация заработной платы работников банков строится на основе использования гарантированных окладов, которые фиксируются в трудовом договоре (контракте) и зависят от фактически отработанного времени в течение расчетного периода. Работники, выполняющие одинаковую по сложности работу и обладающие примерно равным уровнем квалификации, имеют разные оклады. Это может быть объяснено тем, что состав банков формируется, главным образом, путем привлечения (благодаря высокой заработной плате) наиболее квалифицированных работников, оплата каждого работника индивидуализируется с учетом его квалификации, а также в зависимости от финансовых возможностей банка на момент приема нового сотрудника на работу. Все это приводит к тому, что в коммерческих банках складывается система оплаты по индивидуальным тарифам (окладам), основанная на разных подходах к оценке трудового вклада работников.

Данная особенность формирования окладов может привести не только к тому, что у отдельных работников снижается заинтересованность в достижении более высоких результатов труда, но и к созданию неблагоприятного социально-психологического климата, характеризующегося постоянным возникновением конфликтных ситуаций как между отдельными работниками, так и между работниками и работодателями.

В банках имеет место практика дифференциации окладов в пределах «вилки». Разница между максимальным и минимальным значениями окладов составляет от 50 до 100%. При этом в ряде случаев работнику гарантируется получение месячной оплаты труда по минимальному значению «вилки». Конкретный уровень оплаты устанавливается работнику в данном случае приказом руководителя банка с учетом его предварительной оценки и результатов его труда.

При организации заработной платы банков применяется механизм дополнительного стимулирования труда работников, выражающийся в периодическом их премировании, установлении различного вида доплат и надбавок к заработной плате. При этом в большинстве случаев базой для исчисления размеров доплат и надбавок служит установленный работнику оклад. Дополнительная оплата труда работников банка, существенно увеличивая размер их средней заработной платы, должна выступать в роли определенного стимула к добросовестному и качественному исполнению возложенных на них функциональных обязанностей.

В механизме поощрения работников банков существенное место занимают премии за текущие результаты работы, которые увязывают основную оплату труда с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основных обязанностей работников. Они являются наиболее распространенными как по охвату работников, так и по удельному весу в заработной плате.

Известно, что основным требованием эффективного использования данного вида премирования является наличие четких количественных параметров, позволяющих контролировать уровень начисляемой заработной платы каждому работнику банка. Указанные виды поощрения должны быть заранее известны работнику, что позволяет ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться того уровня заработка, который его устраивает.

Однако следует отметить, что премирование работников банков за текущие результаты деятельности все же находится в прямой зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности банка или его структурных подразделений. Премирование по своей сути носит всеобщий характер, поскольку в случае получения положительных результатов премия выплачивается всем сотрудникам банка. Конкретный размер премирования каждого работника определяется в зависимости от суммы реально полученного коммерческим банком экономического эффекта в абсолютном или относительном выражении.

В механизме поощрения работников банков определенное место занимают единовременные премии и вознаграждения. Основным видом указанного поощрения является вознаграждение по итогам деятельности коллектива за год, а иногда и за квартал, имеющее целью увязать заработную плату работника с конечными результатами деятельности банка за длительный период. Вознаграждения по итогам работы за год или квартал в одном из исследуемых банков касаются незначительного круга работников – руководителей и наиболее квалифицированных и наиболее нужных для деятельности организации специалистов. Размеры поощрений разнообразны и нередко определяются лично руководителем банка.

Используемые в банках доплаты и надбавки, как правило, имеют ограниченную сферу применения. Они устанавливаются в целях компенсации дополнительной работы, не связанной непосредственно с основными функциями работника. Наиболее значимыми из них являются доплаты за совмещение должностей, расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ, высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации специалистов и т.д. Следует отметить, что в банках, как правило, обеспечивается полная загрузка работников, т.е. сокращаются возможности для дополнительного расширения объема работ в пределах рабочего дня. Характерно в связи с этим сокращение сферы применения указанных выше стимулирующих доплат и надбавок.

Важной проблемой организации заработной платы банковского персонала является соотношение ее тарифной и надтарифной частей. В организации оплаты труда сотрудников банков основной упор делается на премировании работников, а также на другие выплаты переменного характера. Гарантиро-

ванная часть составляет небольшой удельный вес, причем следует сказать, что в последнее время отмечается тенденция увеличения доли премиальных выплат в оплате руководящих работников и особенно высшего руководства.

На первый взгляд такая организация заработной платы противоречит традиционным представлениям и мировой практике. Оплата труда служащих в странах с развитой рыночной экономикой, в том числе и в ее банковском секторе, базируется на высокой доле тарифной оплаты (90–95%, причем доля премиальных выплат больше у руководящих работников, чем у рядовых служащих). Низкий уровень тарифной оплаты является фактором, дестабилизирующим всю организацию заработной платы. Удельный вес оплаты по окладам, имеющий место в банковской системе, свидетельствует о том, что не в должной мере реализуется основная функция тарифной оплаты – быть мерой оплаты за трудовые обязанности работника. В данном случае рост заработной платы обуславливают факторы, зависящие не от работника, а от банка в целом. В этих условиях значительная часть премий и других стимулирующих выплат начисляется за выполнение работником своих трудовых обязанностей и носит более или менее гарантированный характер и лишь в незначительной части отражает различия в индивидуальных результатах труда работников.

Завершая рассмотрение систем оплаты труда персонала банков, можно сказать, что сформированные системы имеют много недостатков, объясняемых различными подходами руководителей банков к стимулированию, а также исторической обусловленностью.

Социологическое исследование отношения к системе оплаты труда коммерческого банка

Для изучения отношения работников к действующим системам оплаты труда персонала было проведено социологическое исследование данной проблемы. Объектом исследования выступили сотрудники ряда коммерческих банков, действующих на территории Алтайского края Российской Федерации. Предметом исследования являлась система стимулирования персонала коммерческих банков.

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

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

С точки зрения теории ожидания Врума, большое значение при анализе эффективности системы стимулирования труда имеет то, видят ли работники зависимость между суммой затраченных усилий и сколько они за это получают, иными словами, насколько выражена взаимосвязь между затратами труда и вознаграждением в организации [1]. Нами была проверена соответствующая взаимосвязь. Полученные результаты опроса представлены в табл. 1 (зависимость между затратами труда и его оплатой) и табл. 2 (уровень удовлетворенности оплатой труда в банке).

Таблица 1

Наличие зависимости между затратами труда и его оплатой (по мнению работников)

Вариант ответов	Количество отданных голосов, чел.	В % от числа опрошенных
Зависимость четко прослеживается	41	25,3
Зависимость прослеживается, но не явно	48	29,6
Нет никакой зависимости	62	38,3
Работник не обращает на эту проблему никакого внимания	13	8,0
Всего	162	100

От числа ответивших на вопрос 38,3% считают, что их зарплата не зависит от их личных усилий; 29,6% респондентов отмечают наличие неявной зависимости и 25,3% полагают, что зависимость четко прослеживается. Можно сделать вывод, что большинство опрошенных полагают: уровень их зарплаты зависит от внешних факторов (экономическое положение в стране, крае, уровень зарплаты в головном офисе) и от ряда факторов внутренних (образование, квалификация, отношения с руководителем), но в меньшей степени от их личных усилий. Банковские работники в основном не видят связи между заработной платой и своим трудовым вкладом. Отсюда, как правило, следует, что работники хотят постоянно получать высокое жалование, но не готовы работать с отдачей, соответствующей его уровню. Такие результаты коррелируют с выводами исследования динамики трудовых ценностей экономически активного населения России, проведенного под руководством В.С. Магуна: «За 14 лет среди россиян стало более широко распространено стремление к высокому, надежному и легкому заработку в ущерб ориентации на трудолюбие и не требующей немедленного вознаграждения самореализации» [2. С. 38].

Для того чтобы определить степень удовлетворенности работников действующим в организации порядком оплаты труда, в анкету был включен соответствующий вопрос.

Таблица 2

Уровень удовлетворенности работников действующим в организации порядком оплаты труда

Вариант ответов	Количество отданных голосов	В % от числа опрошенных
Удовлетворен	42	25,9
Скорее удовлетворен, чем нет	66	40,7
Частично удовлетворен	51	31,5
Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	3	1,9
Неудовлетворен	0	0,0
Всего	162	100

Индекс удовлетворенности составил по пятибалльной шкале $3,9$ ($42*5 + 66*4 + 51*3 + 3*2 + 1*0$)/162 = 3,9), что показывает: уровень удовлетворенности действующим в организациях порядком оплаты труда высокий ($1 < 3,9 < 5$). Действительно, большая часть ответивших скорее удовлетворены, чем нет действующим в организации порядком оплаты труда (40,7% от числа

опрошенных), удовлетворены 25,9% от числа опрошенных, частично удовлетворены 31,5% от числа опрошенных. Варианты ответов неудовлетворенных порядком оплаты труда респондентов распределились следующим образом: скорее не удовлетворены, чем удовлетворены – 1,9% опрошенных. Нет ни одного полностью неудовлетворенного системой оплаты в организации.

Результаты 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 намного превышает среднее значение этого показателя в целом по экономике.

Так, согласно данным Алтайкрайстата, самая высокая зарплата в Алтайском крае по отраслям за последние пять лет отмечается в финансовой сфере. Например, на момент проведения социологического исследования уровень среднемесячной заработной платы в Алтайском крае с 2007 по 2008 г. вырос с 7 805 до 9 732 рублей, в то время как этот уровень в финансовой сфере края увеличился с 23 062 до 27 316 рублей, т.е. зарплата в банках почти в 3 раза выше, чем в среднем по региону. Следует отметить, что, согласно данным по регионам Сибирского федерального округа, в Алтайском крае фиксируется самая низкая зарплата. В финансовой сфере зарплата в среднем по России выше в 1,6 раза, чем в Алтайском крае (42 372,9 рубля в России по сравнению с 26 366 рублями в Алтайском крае) [3].

Казалось бы, результаты опроса должны свидетельствовать о большой готовности работников 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.*

По результатам анализа данных социологического исследования можно сказать, что среди факторов, влияющих на формирование трудовой мотивации работников банковской сферы, преобладают материальные, в первую очередь – оплата труда. Системы оплаты труда в банках практически не учитывают личные трудовые результаты работника, его вклад в работу, респонденты в основном не знают, от каких факторов зависит размер их премии.

Построение «открытой» системы оплаты труда коммерческого банка

С учетом выявленных особенностей системы оплаты труда банковского персонала нами была разработана система премирования банковского персонала, которая в полной мере позволит работникам увидеть, за что они получают премию, какова роль их личного вклада в вознаграждение.

Система стимулирования должна учитывать категорию подразделения в системе премирования, сделать это можно путем дифференциации соотношения постоянной и переменной частей в зарплате сотрудников, в зависимости от их «близости» к бизнесу. Этот показатель может быть выражен в виде подразделения, связанного с продажами, и подразделения поддержки.

Наиболее оптимальной в банке является коллективная форма премирования: расчет премиального фонда осуществляется на уровне группы подразделений/отдельного подразделения/группы сотрудников с дальнейшим его перераспределением между группами подразделений (отдельными подразделениями) и в конечном итоге между сотрудниками в зависимости от выполнения показателей деятельности и (или) качественной оценки сотрудника.

Периодичность премиальных выплат должна определяться в зависимости от целей премирования, возможностей оценки финансового результата, расчета и начисления премии ответственных подразделений и т.д. С нашей точки зрения, наиболее оптимальным и типовым периодом для выплат премии является квартал.

По итогам работы в отчетном квартале базовый премиальный фонд корректируется в большую или меньшую сторону в зависимости от выполнения показателей премирования – ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности являются индикаторами результатов работы банка, его отдельного подразделения, филиала или сотрудника.

В условиях предлагаемой системы стимулирования персонала используются 2 вида показателей:

- ключевые показатели для формирования премиального фонда (КПЭФ);
- ключевые показатели для распределения премиального фонда (КПЭр).

Ключевые показатели для формирования премиального фонда являются индикаторами эффективности деятельности банка, его подразделений, филиала.

Структура ключевых показателей эффективности для формирования премиального фонда зависит от премиальной категории подразделения. Например, зарабатывающие подразделения оцениваются по результатам деятельности филиала, результатам работы соответствующего блока бизнеса и банка в целом, а оценка подразделения поддержки, не связанного с продажами и не влияющего на финансовый результат, будет зависеть от результатов работы банка и филиала.

Структура КПЭФ (весовые характеристики влияния результатов работы банка/блока/филиала на формирование премиального фонда) представлена в табл. 3.

Таблица 3

Весовые характеристики влияния результатов работы банка/блока/филиала на формирование премиального фонда (%)

Наименование категории	% премии к окладу	Зависимость			Шкалы	
		банк	блок	филиал	выполнения плана	бонусов
Подразделения, связанные с продажами	67	20	20	60	0–140	0–200
Подразделения поддержки (не связанные с продажами)	25	20	–	80	0–130	0–130

Перечень ключевых показателей для расчета объема премиального фонда включает в себя:

на уровне банка в целом:

- чистую прибыль;

на уровне блока:

- операционный доход;
- объем размещенных средств блока;
- объем привлеченных средств блока;
- объем документарных операций блока (сумма выданных за период гарантий и импортных аккредитивов);

на уровне филиала:

- СФР на дату;
- объем кредитного портфеля по корпоративным клиентам;
- объем привлеченных средств корпоративных клиентов;
- объем срочного привлечения средств корпоративных клиентов;
- объем документарных операций корпоративных клиентов;
- качество корпоративного кредитного портфеля.

При расчете премиального фонда оценивается фактическое значение показателя относительно планового по соответствующей бонусной шкале премиальной группы (табл. 4).

Таблица 4

Перечень ключевых показателей эффективности КПЭФ подразделений для формирования премиального фонда (%)

Показатель 1	Вес	Показатель 2	Вес	Показатель 3	Вес	Показатель 4	Вес
На уровне банка							
Чистая прибыль	100	–	–	–	–	–	–
На уровне блока							
Операционный доход блока	50	Объем размещенных средств блока	25	Объем привлеченных средств блока	15	Объем документарных операций блока	10
На уровне филиала							
СФР на дату	50	Объем кредитного портфеля по корпоративным клиентам	30	Объем привлеченных средств корпоративных клиентов	15	Объем документарных операций корпоративных клиентов	5

Таблица 5

Соотношение шкалы выполнения плана и шкалы бонусов для подразделений

Категория подразделения	Шкала выполнения плана					Шкала бонусов				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Подразделения, связанные с продажами	0	60	100	120	140	0	60	100	150	200
Подразделения поддержки (не связанные с продажами)	0	60	100	110	130	0	60	100	110	130

Процент выполнения ключевых показателей эффективности пересчитывается в бонусный коэффициент с использованием *бонусных шкал*, также дифференцированных для подразделений различных категорий. Для стимулирования подразделений используется прогрессивная бонусная шкала (с верхней границей 200% по шкале бонусов при 140% выполнения плана), т.е. каждый процент выполнения плановых заданий свыше 100% сопровождается увеличением премиального фонда на 2,5%. Пример данной шкалы для подразделений приведен в табл. 5.

Базовый премиальный фонд, скорректированный на величину бонусного коэффициента, рассчитанного с использованием соответствующей бонусной шкалы, образует фактический премиальный фонд.

Ключевые показатели эффективности для распределения премиального фонда (КПЭр) отражают критерии эффективности, производительности, компетентности каждого сотрудника премиальной группы, оказывая непосредственное влияние на размер премии сотрудника. КПЭр могут быть количественными и (или) качественными.

Долевое соотношение количественных и качественных показателей в структуре КПЭр, дифференцированных для подразделений, представлено в табл. 6.

Таблица 6

Долевое соотношение количественных и качественных показателей в структуре КПЭр

Категория подразделения	Количественные КПЭ	Качественные КПЭ
Подразделения, связанные с продажами	80	20
Подразделения поддержки (не связанные с продажами)	0	100

Количественные показатели определяются в виде доли вклада сотрудника подразделения в достижение итоговых результатов.

Качественные показатели определяются по результатам оценки сотрудников подразделения. В качестве оцениваемых показателей выступают ключевые компетенции сотрудников банка.

Оценка сотрудников по каждой компетенции производится по трехбалльной шкале:

- «Не соответствует требованиям» – 1;
- «Полностью соответствует требованиям» – 2;
- «Намного превышает требования» – 3.

Для приведения к единому измерению балл качественной оценки пересчитывается в коэффициент выполнения показателя с использованием бонусной шкалы.

Распределение премиального фонда должно происходить по следующему алгоритму:

1. Для каждого сотрудника определяется итоговый коэффициент для распределения премиального фонда на основе личных количественных и качественных результатов.

2. Фактический премиальный фонд распределяется между сотрудниками премиальной группы пропорционально отношению базовой премии работника, скорректированной на значение его коэффициента распределения, к сум-

ме произведений базовых премий всех сотрудников подразделения на их личные коэффициенты распределения.

Заключение

Внедрение предлагаемой системы оплаты труда персонала коммерческого банка – процесс сложный, длительный и, как правило, негативно воспринимаемый сотрудниками.

Негативное восприятие работниками системы стимулирования может быть обусловлено отсутствием полной или достоверной информации и непрозрачностью, сложностью восприятия (самим работником) системы вознаграждения.

Руководству банка необходимо понимать, что сразу получить идеальную систему стимулирования не удастся, к тому же персоналу потребуется время для адаптации к новой системе оплаты труда. Обязательно должны быть даны разъяснения каждому сотруднику о том, выполнение каких показателей увеличит размер получаемой премии; кроме того, работнику должна быть предоставлена вся информация, которая необходима для расчета размера предстоящей стимулирующей выплаты.

У предлагаемой системы есть несомненное достоинство – сотрудники получают инструмент адекватной оценки их персонального вклада в достижение поставленных целей, выраженных в бизнес-плане банка.

Литература

1. *Vroom V.H.* Work and Motivation. New York: John Wiley and Sons, 1964.
2. *Магун В.С.* Динамика трудовых ценностей экономически активного населения России, 1991–2004 гг. Препринт WP3/2006/09. М.: ИД ГУ ВШЭ. URL: https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216408299/WP3_2006_09.pdf
3. *Данные сайта* Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности. Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/zp00-09.doc. Загл. с экрана.