

Интегрированный подход к определению размера заработной платы работников банка

А.С. Артамонов,

ПАО «Сбербанк», Москва, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-7845-7217>

АННОТАЦИЯ

Предмет. Исследуются подходы к определению размера заработной платы работника банка на основе учета двух показателей: стратегии развития организации и данных консалтинговых отчетов о заработной плате банковских работников на рынке труда.

Цель. Представить алгоритм расчета размера зарплат и позиционирования должностей работников банка на рынке оплаты труда на основе интегрированного подхода с использованием обзоров консалтинговых компаний.

Методология. Разделение рыночных обзоров заработных плат консалтинговых компаний на 2 типа: общеиндустриальные и бутиковые. Характеристика свойств обзоров. Общеиндустриальные – более доступные по цене – закупает и использует подавляющее большинство организаций – крупных участников рынка труда, так как данные о зарплатах по типовым должностям / функционалу собираются в разрезе отраслей экономики и рабочих мест в регионах присутствия. Бутиковые – более дорогие – как правило, заказывают большие организации в качестве дополнения к общеиндустриальным, под свои, более конкретизированные требования (изучение методов исчисления премий, КПЭ, структуры дохода, рыночных ставок заработных плат по редким, нетиповым, должностям на национальном и зарубежных рынках труда). Выделяются требования, без которых нельзя использовать обзоры обоих типов при управлении оплатой труда работников: релевантность анализируемого рынка труда, высокая степень совпадения оцениваемого рыночного функционала должности с имеющимся в организации, точность, репрезентативность данных. Определен порядок сравнения должностей организации с рынком: сначала используются общеиндустриальные, затем, после выявления недостатка в данных – организациями заказываются бутиковые.

Результат. Проанализированы механизмы сопоставления оцениваемой должности в банковском секторе с рыночными данными, влияние макроэкономических показателей на позиционирование работодателя на рынке оплаты труда, а также виды исследований, которые могут предоставить общеиндустриальные и бутиковые обзоры зарплат.

Вывод: интегрированный подход, используемый для расчета размера заработной платы работников банка при соблюдении предлагаемого алгоритма сравнения с рыночными данными о зарплатах, представляемыми консалтинговыми компаниями, может потенциально способствовать повышению конкурентоспособности HR-бренда организации и оптимизации размера фонда оплаты труда.

Ключевые слова: мотивация; стимулирование труда; обзор зарплат; премия; премирование; оплата труда; заработная плата; доход работников; ключевые показатели эффективности (КПЭ); рынок оплаты труда; оклад; совокупный доход работника; оплата труда по должностям; вознаграждение; «якорные» должности; стратегия оплаты труда

Для цитирования: Артамонов А.С. Интегрированный подход к определению размера заработной платы работников банка // Финансы: теория и практика. 2017. Т. 21. Вып. 5. С. 62–71.

УДК 331.101

JEL J 31

DOI 10.26794/2587-5671-2017-21-5-62-71

An Integrated Approach to the Determination of Wages of Bank Employees

A.S. Artamonov,

Sberbank, Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-7845-7217>

ABSTRACT

Subject. The author examines the approaches to determination of wages of the bank employee on the basis of two indicators: the development strategy of the organization and data of consultancy reports on wage bank workers on the labour market.

Purpose. Present the algorithm of calculation of wages and ranking positions of bank employees on the market of wages incorporating an integrated approach with use of surveys of consulting companies.

Methodology. The division of market salary surveys consulting firms of 2 types: generic and boutique. Description of performance surveys. Generic surveys are more affordable for buyers; the vast majority of organizations that are major participants in the labour market buy and use them, since those surveys contain data on wages for typical positions / functions by sectors of the economy and jobs in the regions. Boutique surveys – more expensive – usually bought large organizations as a complement to generic, to fit their more specific requirements (the study of methods of calculating premiums, KPIs, structure, income, market rate salaries for rare, non-standard positions on the national and international labour markets). We highlight requirements without which we cannot use surveys of both types for management of employees' remuneration: the relevance of the analyzed labour market; a high degree of coincidence of the estimated market specification of the position within an organization; precision, representativeness of the data. We define also the procedure of comparison of posts within an organization with the market ones: first we use generic surveys, then, after identifying the lack of data – we use data of boutique surveys ordered by organizations.

Result. We analyzed the mechanisms of mapping estimated positions in the banking sector with market data, the impact of macroeconomic indicators on the positioning of the employer at the market of wages, and the types of studies that can provide generic and boutique surveys of wages.

Conclusions. The integrated approach that was used to calculate the wages of employees of the bank employees taking into account the proposed comparison algorithm with market data on wages submitted by the consulting companies, may potentially contribute to improving the competitiveness of HR-brand of the organization and optimize the size of the wage fund.

Keywords: motivation; work stimulation; wage survey; bonus; award system; wages; wage; income of workers; key performance indicators (KPIs); market of wages; salary; gross income of the employee; remuneration for posts; remuneration; anchor positions; strategy of remuneration.

Citation: Artamonov S.A. An integrated approach to the determination of wages of bank employees. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*, 2017, vol. 21, no. 5, pp. 62–71.

УДК 331.101

JEL J31

DOI 10.26794/2587-5671-2017-21-5-62-71

ВВЕДЕНИЕ

Развитие системы стимулирования труда банковских работников в условиях экономического кризиса — одно из важнейших направлений повышения эффективности работы банковской организации [1, с. 18–20]. Для успешной реализации основополагающего принципа оплаты труда — опережающего роста производительности труда над ростом оплаты труда, повышения

конкурентоспособности банковской организации, привлечения лучшего персонала с рынка, удержания ключевых специалистов [2, с. 147–163; 187–193], банкам требуется регулярное сопоставление уровня оплаты труда по должностям с рыночными данными. Для этого наиболее часто используют обзоры оплаты труда, выпускаемые ежегодно ведущими консалтинговыми компаниями мира [3].

ТИПЫ ОБЗОРОВ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ

Обзоры заработных плат имеют ряд общих отличительных черт [4, с. 275]:

1) **отраслевое изучение рыночных ставок оплаты труда;**

2) **предоставление информации в разрезе регионов;**

3) **детализация по специальностям.** В случае если название должности в организации отсутствует в обзоре, как правило, есть описание функционала, по которому искомую должность можно идентифицировать с одной из имеющихся в обзоре;

4) **степень точности данных** по конкретной должности, которая зависит от количества компаний-участников, приславших данные в обзор по заданной должности;

5) **использование критерия целевого совокупного дохода** за год, включающего, наряду с заработной платой, материальные льготы, такие как оплата использования транспортных средств, фитнеса и прочие.

В свою очередь, по функциональному применению можно разделить обзоры заработных плат на:

1) аналитические обзоры целевого совокупного дохода по должностям;

2) прикладные обзоры наиболее встречающихся действующих систем премирования по должностям.

При выборе провайдера обзоров компании, как правило, ориентируются на широту его использования в релевантной индустрии, трудоемкость подачи аналитических данных и стоимость участия в нем. К наиболее известным провайдерам, выпускающим обзоры первого типа, можно отнести Korn Ferry Hay Group¹, PWC², Willis Towers Watson³, Ernst & Young⁴, Mercer LLC⁵ (провайдер в РФ — Human Capital Solutions⁶) [5, с. 232]. Важно отметить, что обзоры первого типа содержат информацию о размерах окладов и премий по самым часто встречающимся должностям. Вопросы методологии оплаты труда, способов расчета

премий и применяемых КПЭ у конкурентов в них не освещаются: таким образом, не предоставляется методологическая база для выстраивания архитектуры системы оплаты труда. Для того чтобы изучить наиболее часто встречающийся на рынке инструмент выстраивания систем оплаты труда линейных должностей, а также изучения оплаты труда точечных редких специальностей у компаний-конкурентов, крупные компании вынуждены прибегать к заказу обзоров заработных плат второго типа. Они заказываются под требования компании, имеют «бутиковый» характер, что повышает их стоимость [6, с. 3]. Наиболее известными провайдерами обзоров второго типа, специализирующихся на анализе систем связи продаж, обслуживания и премирования линейных специальностей финансовых организаций, являются McKinsey & Company (подразделение Finalta⁷), McLagan Corp⁸ и АМТ Консалт⁹.

При проектировании структуры заработной платы линейной специальности обзоры первого и второго типов заказываются в определенной последовательности. **Сначала выявляется рыночный размер заработной платы, соотношение оклада и стимулирующих выплат, затем, в рамках обзоров второго типа, — способы расчета каждого вида стимулирующих выплат, виды применяемых КПЭ.**

При подготовке обзоров особое внимание уделяется релевантности рынка. Релевантность рынка [4, с. 275] — это свойство, определяемое по следующим признакам: рынок, с которого организация привлекает персонал, и рынок, куда работники наиболее часто уходят из организации. Например, для анализа размера оплаты линейных должностей банков, присутствующих в виде филиальной сети во всех регионах России (например, таких как ПАО «Сбербанк»¹⁰, ПАО «ВТБ»¹¹), **релевантность рынка будет определяться по:**

1) **размерам компании** (прибыль, количество сотрудников);

2) **региону страны или мира**, в котором анализируется рынок оплаты труда;

3) **отрасли** (финансовые услуги).

¹ <https://www.kornferry.com/rewards-benefits-overview/rewards-benefits-overview> (дата обращения: 14.06.2017).

² <http://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/reward-and-benefits.html>, <http://www.pwc.ru/en/events/2015/assets/paywell-2015-1.pdf> (дата обращения: 14.06.2017).

³ <https://www.towerswatson.com/en/Services/our-solutions/rewards> (дата обращения: 14.06.2017).

⁴ <http://www.ey.com/ru/ru/services/people-advisory-services/ey-compensation-and-benefits-survey> (дата обращения: 14.06.2017).

⁵ <https://www.imercer.com/products/total-remuneration-survey.aspx> (дата обращения: 14.06.2017).

⁶ <http://www.hcsrussia.ru/service/surveys/> (дата обращения: 14.06.2017).

⁷ <http://www.finalta-global.com/benchmarks/sales-effectiveness.aspx> (дата обращения: 14.06.2017).

⁸ <https://mclagan.aon.com/regional-and-community-banking/surveys/compensation-surveys>, https://mclagan.aon.com/aon.mclagan/media/files/RCB/mclagan_regional_community_banking_compensation_survey_overview.pdf (дата обращения: 14.06.2017).

⁹ <http://salarysurvey.ru/> (дата обращения: 14.06.2017).

¹⁰ <http://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/employees/motivation-system> (дата обращения: 14.06.2017).

¹¹ http://vtbrussia.ru/upload/iblock/8d4/2016_06_14_vtb_socialreport_2015_for_web.pdf (дата обращения: 14.06.2017).

Таблица 1 / Table 1

Типичное описание функционала должности операциониста от Hay Group / Typical Operations Manager Job Description

Должность / Position	Кассир / Операционист / Teller / Operations Manager
Общая характеристика / General Characteristics	Эта должность является начальной и является основной при взаимодействии банка с клиентами. Принимает платежи и производит выплаты клиентам. Документирует операции в соответствии с установленными политиками и процедурами
Типичная деятельность / Typical Activity	Обрабатывает типовые запросы клиентов
	Оказывает услуги по приему и выдаче наличных, чеков и электронным платежам
	Переадресует вопросы, связанные с продажей продуктов и запросы клиентов соответствующим специалистам

Обычно обзоры первого и второго типов выходят один раз в год, что связано с трудоемкостью получения, свода и обработки данных провайдером. Так, консалтинговая компания должна связаться с каждым из участников обзора, которые должны заполнить данные в конкретные сроки¹², далее компания группирует, обезличивает и уточняет данные по отдельным должностям в случае, если размер оклада, премий либо совокупного дохода представляют собой статистический выброс относительно данных других участников.

Участие в обзорах первого типа осуществляется через сбор информации об оплате труда «якорных» должностей, описание функционала которых с компаниями-конкурентами совпадает, анализа динамики оплаты труда по должностям и выявления тенденций, а также путем выявления практик оплаты труда у конкурентов¹³.

«Якорные» должности имеют ряд отличительных признаков [7, с. 4.9]:

- 1) это самые часто встречающиеся должности в отрасли и у конкурентов;
- 2) легко определяются по однотипному функционалу в других организациях, представленному в описаниях должностей;
- 3) имеют стандартный функционал по отрасли — 70% и выше, описание функционала совпадает с конкурентами¹⁴;

¹² Курс WorldAtWork GR3: Анализ, документирование и оценка должности // WorldAtWork. The Total Rewards Association. 2013. 14040 N. Northside Blvd., Scottsdale, AZ 85160, p. 4.7.

¹³ Society for Human Resource Management. Module Four. Total Rewards // Society for Human Resource Management. 1800 Duke Street Alexandria, USA, 2009, pp. 54–55.

¹⁴ Курс WorldAtWork GR17: Определение стоимости должности на основе рыночных ставок — установление конкурентоспособной оплаты труда // WorldAtWork. The Total Rewards Association. 2013. 14040 N. Northside Blvd., Scottsdale, AZ 85160, с. 3, 10.

4) представляют все важнейшие направления деятельности организации.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Рассмотрим три этапа решения практической задачи по сопоставлению с рынком заработной платы типичной линейной должности — операциониста банка — на основании обзоров первого и второго типов 2015–2016 гг.

На первом этапе сопоставления необходимо принять решение о том, какие из предлагаемых на рынке консалтинговых услуг методик в наибольшей степени будут соответствовать конкретному банку. Рассмотрим два наиболее известных в банковской сфере методологических подхода анализа должностей на рынке труда.

Первая методика, разработанная Hay Group, делает упор на функциональное описание должности. Для точного сопоставления оплаты труда по должности с обзором заработных плат на рынке труда требуется ориентироваться больше не на название должности в обзоре заработных плат, а на соответствие функционала должности в организации типовому описанию, предоставленному провайдером (совпадение не менее 70%). Обычно организации проходят в сопоставлении оплаты труда по должности с обзором заработных плат на рынке труда три этапа.

В табл. 1 приведено стандартное описание должности операциониста банковского отделения от Hay Group¹⁵.

В 2016 г. численность персонала, занимающего соответствующую должность, составляла в розничной сети Сбербанка, например, более 40 000 чело-

¹⁵ Описания должностей. Банковская модель должностей. Hay Group PayNet. URL: www.haygroup.com/ru (дата обращения: 02.04.2017).

Исследование рынка заработных плат банков и финансовых компаний АМТ Консалт /
AMT Consult Banks and Financial Companies Market Salary Research

Критерий/год / Criteria/Year	2015	2016	Динамика / Dynamics, %
Количество компаний, принявших участие	170	160	-6
Количество компаний, предоставивших данные об уровнях зарплат	162	154	-5
Количество должностей в отчете	1632	1583	-3
Количество представленных в отчете направлений финансовой деятельности	36	37	+3
Количество представленных в отчете специализаций	456	449	+16
Количество сотрудников, по которым представлены данные	353 000	459 000	+30
Количество банков, представленных в отчете	105	97	-8
Количество инвестиционных и управляющих компаний, представленных в отчете	27	26	-4
Количество лизинговых компаний, представленных в отчете	18	18	0
Количество иных финансовых компаний, представленных в отчете	20	19	-5

век, или более 30% линейного персонала¹⁶. Таким образом, должность является «якорной». Описание должности детально не охватывает многогранный функционал, характерный для данной категории работников, но в целом функционалу соответствует. Таким образом, условие о 70% сходимости функционала выполняется.

На примере обзора заработных плат банков и финансовых компаний 2015 г. по методике другого провайдера — АМТ Консалт — сопоставляется не описание функционала должности, а область деятельности, регион исследования, круг решаемых вопросов и уровень должности. Выполняя работу внутри одного направления деятельности и одного уровня сложности, сотрудники могут отличаться как размером оплаты, так и уровнем должностей из-за квалификации

самих сотрудников: степени освоения знаний и навыков по мере роста опыта, позволяющего выполнять работу с большей производительностью и качеством, различия в уровнях ответственности на должностях.

Согласно методике АМТ Консалт 70%-ное попадание в функционал, например, менеджера по обслуживанию обеспечивают несколько критериев, введенных в опроснике:

- 1) направление деятельности (розничные операции);
- 2) область специализации (обслуживание частных клиентов);
- 3) уровень должности (выполнение типовых операций, точное следование инструкциям, не требующим принятия решений по способу их выполнения, соблюдение установленной последовательности действий);
- 4) квалификация (стандартная).

¹⁶ Данные ПАО «Сбербанк» по состоянию на 31.12.2016.

Таблица 3 / Table 3

Позиционирование должности относительно рыночных данных исходя из стратегии развития организации / Market Data Job Positioning based on Organisation Development Strategy

Позиция > конкурентов	Статистическая величина	Позиция < конкурентов	Наиболее соответствующий вид стратегии компании и принятой в соответствии с ней политики заработной платы	Зарплата в год, руб.
90% платят меньше	9 дециль	10% платят больше	Стратегия на опережение рынка (зарплата выше среднерыночных показателей)	200 000
75% платят меньше	3 квартиль	25% платят больше	Стратегия на опережение рынка (зарплата выше среднерыночных показателей)	150 000
50% платят меньше	Медиана	50% платят больше	Стратегия на среднерыночные темпы развития (установление уровня оплаты труда по прогнозу движения рынка на середину года)	100 000
25% платят меньше	1 квартиль	75% платят больше	Стратегия на отставание от рынка (зарплата ниже среднерыночных показателей)	50 000
10% платят меньше	1 дециль	90% платят больше	Стратегия на отставание от рынка (зарплата ниже среднерыночных показателей)	20 000

В табл. 2 представлены данные об исследованиях рынка заработных плат банков и финансовых компаний 2015–2016 гг., проведенных этой компанией¹⁷. В целях сопоставимости и релевантности данных сравнение уровней оплаты труда проводилось только по компаниям, участвовавшим одновременно в обзорах 2015 и 2016 гг. В расчет включались только те должности каждой из компаний, по которым была представлена информация два года подряд.

Данное исследование рынка выпускается российским провайдером и является наиболее представительным, учитывая количество участников в части банков и финансовых организаций. Важным признаком качества и широкого охвата должностей является рост представленных в отчете количества

сотрудников, по которым представлены данные (+30%) и специализаций (+16%) соответственно, несмотря на не зависящее от провайдера снижение количества организаций — участников обзора (–6%). Последнее происходит вследствие действий регулятора по очищению банковской системы от недобросовестных игроков. Помимо уменьшения числа кредитных организаций на рынке из-за отзыва лицензий, произошли их консолидация и укрупнение. Если, по данным Центробанка, количество зарегистрированных банков в РФ по состоянию на 31.12.2015–950, то по состоянию на 31.12.2016–911, т.е. уменьшение на 4%¹⁸.

Каждая из описанных двух методик имеет положительные и отрицательные стороны, обе хорошо зарекомендовали себя на рынке консалтинговых услуг.

¹⁷ ООО «АМТ Консалт». URL: http://salarysurvey.ru/surveys/obschie_obzory_zarplat/obscheotraslevoy_obzor_zarplat/ (дата обращения: 02.04.2017).

¹⁸ http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/inform_16.htm&pid=lic&sid=itm_43766 (дата обращения: 14.06.2017).

На втором этапе сопоставления компания позиционирует анализируемую должность относительно рыночных данных в соответствии с выбранной стратегией оплаты труда (табл. 3).

Ориентируясь на обзоры первого типа, компания разрабатывает собственную архитектуру оплаты труда с учетом реализуемой стратегии развития организации, которая предопределяет зарплатную политику.

Обычно с помощью обзоров второго типа удается получить лучшие мировые рыночные практики по соотношению оклада и стимулирующей части заработной платы и мировые тренды по развитию самой методологии оплаты труда и увязыванию ее с конкретными бизнес-показателями.

ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЕЕ ЗАРПЛАТНУЮ ПОЛИТИКУ

Рассмотрим, как каждый из трех видов стратегии развития организации влияет на ее зарплатную политику:

1. Стратегия на опережение рынка. Придерживаясь ее, компания ориентируется на быстрое привлечение лучших специалистов с рынка труда. Для этого данные обзора рассчитывают к определенной дате во времени путем увеличения их на процент, отражающий повышение зарплат за заданный период, на величину предполагаемой инфляции или стоимость потребительской корзины на год вперед (фактически год компания будет платить выше рынка). Стратегия характерна для агрессивного выхода на новые рынки крупных глобальных компаний, а также для некоторых технологических стартапов.

2. Стратегия на отставание от рынка. Придерживаясь ее, компания устанавливает статус-кво в оплате труда работников по состоянию на дату выпуска обзора, не закладывая движение рынка и инфляцию и пытаясь сохранить текущий кадровый состав. При таком подходе повышение размеров заработных плат не планируется. Отсутствие пересмотра заработной платы различных категорий

работников обычно компенсируется привлекательным графиком работы, тренинговыми программами либо нематериальными льготами.

3. Стратегия на установление уровня оплаты труда по прогнозу движения рынка на середину года. Данные обзоров оплаты труда, по аналогии с первым вариантом стратегии, рассчитывают по состоянию на середину года. Таким образом, полгода компания опережает рынок, полгода отстает. Такой стратегии придерживаются компании с устоявшимися, крепкими рыночными позициями, низкой текучестью и наличием нематериальных льгот в составе целевого совокупного дохода. Стратегия характерна для известных и стабильных компаний — привлекательных работодателей с узнаваемым брендом.

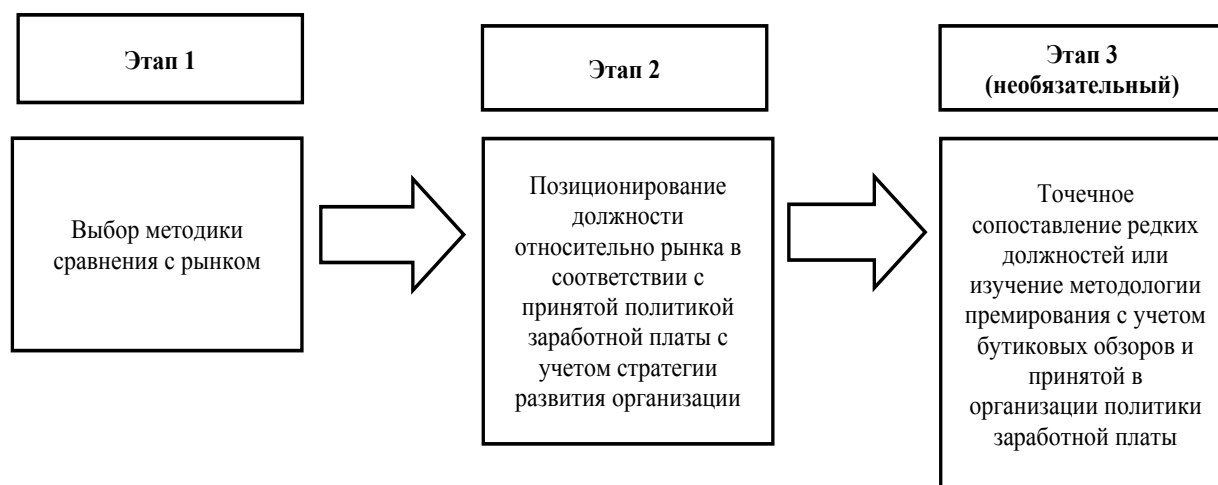
Предположим, что годовая заработная плата в Москве после сопоставления с данными обзора по медиане рынка у операциониста составляет 150 000 руб., учитывая, что в заработную плату входят и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)¹⁹.

Сравнительный анализ заработной платы с использованием табл. 3 дает возможность позиционировать оклад работников банка относительно конкурентов на момент публикации данных обзора [8, с. 23]. Если банк платит операционисту 150 000 руб. в год на момент выпуска обзора, то он подтверждает приверженность стратегии на опережение рынка (75% работодателей платят меньше). Согласно макроэкономическому прогнозу социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. инфляция в 2017 г. составит 4%²⁰. На основании прогноза и табл. 3 можно сделать вывод, что в 2018 г. данной стратегии будет соответствовать годовая оклад в 156 000 руб. Работодатель может отказаться от повышений либо проиндексировать оклады на 500 руб. в месяц (6000 руб. в год). В обоих случаях прогнозируемые оклады в 2018 г. будут выше медианы рынка. В то же время работодатели должны отслеживать макроэкономические показатели, так как они могут меняться под воздействием внешних факторов, которые министерство объективно не может спрогнозировать.

¹⁹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, ст. 29. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 15.06.2017).

²⁰ Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/ff96ff83-cc36-4bd8-ad2a-c31f4b15d5ba/1704062.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ff96ff83-cc36-4bd8-ad2a-c31f4b15d5ba> (дата обращения: 14.06.2017).

Алгоритм расчета размера оплаты труда и позиционирования должностей работников банка на основе интегрированного подхода / Algorithm for salary size calculating and stationing bank employee positions based on an integrated approach



Третий этап сопоставления является опциональным и используется в основном крупными организациями в рамках заказа обзоров второго типа (бутиковых обзоров) в целях точечного сопоставления редких должностей с рыночными данными [8, с. 206], а также при масштабных реформах управления сетью, при которых организации исследуют возможные методики управления эффективностью работников через стимулирование труда (например, широта мирового использования различных видов стимулирования — КПЭ, сдельной оплаты труда, микроэлементного нормирования труда, отдельных показателей, таких как CSI²¹ и прочее). Требования к обзорам выставляет заказчик — конкретная компания, главное — участие в обзоре организаций, сопоставимых по объемам бизнеса и прибыли, количеству сотрудников, отрасли из изучаемого региона страны или мира, в котором анализируется релевантный рынок оплаты труда [7, с. 4.5–4.6].

Обычно с помощью обзоров второго типа удается получить лучшие мировые рыночные практики по соотношению оклада и стимулирующей части заработной платы и мировые тренды по развитию самой методологии оплаты труда и увязыванию ее с конкретными бизнес-показателями. Это особенно важно для компаний, имеющих в своем распоряжении большое количество типовых линейных должностей. Такие обзоры могут содержать следующие базовые показатели

в разрезе линейных специальностей розничного банка и регионов мира [8, с. 178]:

1) частота использования периодов премирования в разрезе организаций (квартальные, ежемесячные, годовые премии и частота использования компаниями их комбинаций, например квартальная и годовая или годовая и ежемесячная премии);

2) частота и средняя структура годовой заработной платы линейных специальностей в разрезе регионов мира (процентное отношение оклада к стимулирующим выплатам);

3) частота использования КПЭ для расчета премии в заданном регионе мира (% банков, использующих тот или иной КПЭ в регионе от общего количество участвующих в обзоре).

Учитывая, что в ПАО «Сбербанк» на должностях линейных специалистов, которые относятся к «якорным», в розничной сети работает значительное число сотрудников — более 80 000²², при принятии решений о пересмотре заработных плат используются преимущественно обзоры первого типа. Провайдерами выступают крупнейшие консалтинговые компании, которые доказали свою способность делать представительные обзоры по большинству регионов РФ.

Для российских банков, занимающих первые 10 позиций в рейтинге по ключевым показателям деятельности²³, использование обзоров перво-

²¹ CSI — Customer Satisfaction Index, показатель, используемый для измерения клиентской удовлетворенности в ряде банков.

²² Данные ПАО «Сбербанк» по состоянию на 31.12.2016

²³ http://www.banki.ru/banks/ratings/?sort_param=rating&sort_order=ASC&PROPERTY_ID=10 (дата обращения: 02.07.2017).

го типа является, на наш взгляд, обязательным с репутационной и социальной точек зрения (большие коллективы и присутствие в медиа-пространстве). Банкам первой десятки целесообразно заказывать обзоры второго типа. С одной стороны, они позволят уменьшить погрешность расчетов заработных плат массовых линейных специальностей. С другой стороны, при изменении парадигмы управления федеральной сетью, с учетом их влияния на социальную обстановку в регионах присутствия, им требуется тщательнее прорабатывать последствия возможных решений, а для этого опираться на аналоги в мировой практике. В то же время и редких специальностей у них больше, чем у банков второй десятки, и они могут потенциально нуждаться в исследованиях по отдельным категориям должностей.

Использование обзоров первого и второго типов позволяет реализовать кадровую стратегию и зарплатную политику компании через позиционирование работников на релевантных рынках труда в стране и мире.

Из-за дороговизны бутиковых обзоров и единичного количества исследуемых специальностей, их заказ банками, занимающими от 11 до 50 позиции в рейтинге банков едва ли будет оправдан: возможными решениями по отдельным должностям может быть оценка функционала и ответственности по одной из методик грейдинга (Нау, Mercer и другие) либо поиск необходимой информации в сети Internet. При этом следует помнить о необходимости интегрированного подхода также и при определении размера заработной платы не «якорных» должностей: проведения расчетов с учетом выбранной организацией стратегии развития.

Для банков, занимающих от 11 до 50 позиции в рейтинге банков, на наш взгляд, наиболее оправдано с точки зрения соотношения цены и качества, будет использование только обзоров первого типа, так как они содержат достаточно необходимой информации об оплате труда стандартных должностей, а системообразующих масштабных для РФ реформ именно физической сети отделений, влияющих

на всю банковскую отрасль, они по объективным причинам провести не могут. Так, в 2015 г. численность Сбербанка, занимающего первую строчку по Активам нетто в рейтинге сайта banki.ru²⁴, составила 271 231 сотрудника, из них только 46% (124 766 чел.) непосредственно работало с клиентами²⁵, в 2016 г. — 259 999²⁶, а численность «Бинбанка», занимающего 11 позицию, в 2015 и 2016 гг. составила 5463²⁷ и 6433 чел. соответственно²⁸. Количество непосредственно работающих с клиентами сотрудников «Бинбанк» не раскрывает, но если предположить, что соотношение такое же — 46% сотрудников от общего числа, то получится 2513 и 2959 чел. (2% от численности непосредственно работающих с клиентами сотрудников Сбербанка).

В схеме представлен в общем виде порядок сопоставления оплаты труда линейных должностей с рыночным обзором заработных плат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование обзоров первого и второго типов позволяет реализовать кадровую стратегию и зарплатную политику компании через позиционирование работников на релевантных рынках труда в стране и мире. Это, в свою очередь, позволяет спланировать оптимальный размер фонда оплаты труда, а также выбирать оптимальный путь реализации системы сбалансированных показателей через декомпозицию определенных КПЭ до линейных работников, пропорционально их весам в премии работников. Ежегодное участие в обзорах и сопоставление должностей с данными по заработной плате на рынке труда в рамках реализуемой компанией стратегии создают предпосылки для повышения конкурентоспособности организации как работодателя на внешнем рынке, повышения эффективности организации бизнес-процессов и повышения вовлеченности в них сотрудников внутри самой организации.

²⁴ http://www.banki.ru/banks/ratings/?sort_param=rating&sort_order=ASC&PROPERTY_ID=10 (дата обращения: 02.07.2017).

²⁵ http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Annual_report_rus_y2015.pdf (дата обращения: 02.07.2017).

²⁶ http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/stockholders/2017/Godovoy_otchet_Banka_za_2016_god.pdf (дата обращения: 02.07.2017).

²⁷ <https://www.binbank.ru/about/accountancy/annual/> (дата обращения: 02.07.2017).

²⁸ <http://www.banki.ru/banks/binbank/> (дата обращения: 02.07.2017).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Осипова О.С. Развитие системы стимулирования труда банковских работников в условиях экономического кризиса // Наука и практика. РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2017. № 2 (26). С. 18–26.
2. Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы: коллективная монография / под общ. ред. О.С. Осиповой. М.: Onebook.ru, 2015. 236 с.
3. Филиппова В.В. Обзор рынка труда как эффективный инструмент для работодателя // Банковский ритейл. 2014. № 4. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2304> (дата обращения: 18.06.2017).
4. Городецкий Д. И. Маска обзора // Мотивация и оплата труда. 2010. № 4. С. 274–279. URL: <http://grebennikon.ru/article-378s.html> (дата обращения: 17.06.2017).
5. Степаненков С.В. Система грейдинга в международной компании, работающей на российском рынке // Управление развитием персонала. 2016. № 3. С. 224–240. URL: <http://grebennikon.ru/article-rc1f.html> (дата обращения: 17.06.2017).
6. Денисова А.В. Антикризисная настройка системы оплаты труда // Альманах. Оплата труда. 201. № 1. 102 с. URL: <http://grebennikon.ru/article-0o46.html> (дата обращения: 10.06.2017).
7. WorldAtWork GR3: Job Analysis, Documentation and Evaluation. // WorldAtWork. The Total Rewards Association. 2013. 14040 N. Northside Blvd., Scottsdale, AZ 85160, 170 p.
8. David J. Chichelli.: Compensating the Sales Force. McGraw-Hill Companies, 2004, 218 с.

REFERENCES

1. Osipova O.S. Development of the system of stimulation of work of bank personnel in conditions of economic crisis. *Nauchno-analiticheskii zhurnal «Nauka i praktika» REU im. G. V. Plekhanova = Science and practice*, 2017, vol. 26, no. 2, pp. 18–26. (In Russ.).
2. Osipova O.S. (ed.). The development of common principles for remuneration of employees of state authorities, local self-government authorities, organizations with state participation, public sector institutions. The collective monograph. Moscow: Onebook.ru, 2015. 236 p. (In Russ.).
3. Filippov V.V. Review of the labour market as an effective tool for the employer. *Bankovskii riteil = Banking retail*, 2014, no. 4. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2304> (accessed: 18.06.2017). (In Russ.).
4. Gorodetsky D.I. Mask of review. *Motivatsiya i oplata truda = Motivation and remuneration*, 2010, no. 4, pp. 274–79. URL: <http://grebennikon.ru/article-378s.html> (accessed: 17.06.2017). (In Russ.).
5. Stepanenko S.V. The system of grading in international companies working on Russian market. *Upravlenie razvitiem personala = Management of staff development*, 2016, no. 3, pp. 224–40. URL: <http://grebennikon.ru/article-rc1f.html> (accessed: 17.06.2017). (In Russ.).
6. Denisova, A.V. Crisis setting of the remuneration system. *Menedzhment segodnya = Менеджмент сегодня*, 2015, no. 4, pp. 232–37. URL: <http://grebennikon.ru/cat-j-6-20-4-1-3.html> (accessed: 10.06.2017). (In Russ.).
7. 2013. GR3. Job Analysis, Documentation and Evaluation. Effective Plan-type Solution in Your Company. *WorldatWork Society of Certified Professionals*. The Total Rewards Association. URL: <https://www.worldatwork.org/home/html/home.jsp> or http://www.hroot.com/ad/WorldatWork3/GRP_GR3.pdf.
8. Chichelli David J. 2004. Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Designing Winning Sales Reward Programs. McGraw-Hill Companies, Inc. URL: <https://greatmindnetwork.files.wordpress.com/2010/01/compensating-the-sales-force1.pdf>.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Александр Сергеевич Артамонов — начальник отдела целеполагания и мотивации розничного бизнеса ПАО Сбербанк, соискатель кафедры управления персоналом и психологии, Финансовый университет, Москва, Россия
a_artamonov@mail.ru

ABOUT AUTHOR

Alexander Sergeevich Artamonov — head of Department goal-setting and motivation of the retail business of Sberbank of Russia, applicant of the Department of personnel management and psychology, Financial University, Moscow, Russia
a_artamonov@mail.ru