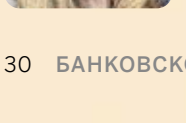
Материально, но нефинансово

Нефинансовые мотивации становятся все более важным компонентом привлечения и удержания сотрудников на рынке, где рост доходов для многих категорий сотрудников не превышает индексации





Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

Если отмотать «кино» про HR-практики всего на несколько лет назад, чего только крупнейшие банки ни предлагали, чтобы привлечь в команды особо ценных специалистов, в первую очередь, конечно, из IT-сферы. В регионах перекупали и перевозили в столицу целые команды программистов. Помимо безумных зарплат и бонусов их обеспечивали ДМС, питанием, жильем и даже парковками, оплачивали отдых и т.д. Качественные страховки, высокие оклады и наличие LTI (Long-Term Incentive — программ долгосрочного стимулирования до трех-пяти лет) давно стали нормой и для менеджмента.

Также организации финансового сектора в вакансиях указывали наличие обучающих программ уже с линейного уровня. Посмотрим, что же осталось в текущих пакетах на неожиданно ставшем «рынком работодателя» пространстве и кому эти «плюшки» предназначены.

Пакет «мечты» — ответ работодателя

В декабре 2024 года исследовательский центр портала SuperJob опубликовал данные опроса среди компаний и квалифицированных профессионалов.

«В составе компенсационных пакетов работодатели стали чаще предоставлять возможность пройти обучение за счет компании, дарить подарки к праздничным датам, выплачивать дополнительные суммы к отпуску, выдавать беспроцентные ссуды, организовывать консультации психологов, юристов и финансистов, — прокомментировала итоги опроса руководитель исследовательского центра SuperJob **Наталья Голованова.** — В то же время стали чуть реже компенсировать расходы на питание, предоставлять персоналу скидки на свою продукцию/услуги, добавлять лишние дни к отпуску и оплачивать путевки на отдых».

В топ-5 наиболее желанных для респондентов-сотрудников преференций входят:

- оплачиваемые ДМС — 40% респондентов;
- обучение за счет компании — 30%;
- бесплатное питание, доплаты к отпускным выплатам или компенсация расходов на аренду жилья — 20%.

Есть ли еще «пересечения» между предложениями и ожиданиями? «Материальная помощь и служебная ипотека интересует 17% опрошенных. 16% мечтают о льготных путевках, 15% — об оплате спортклуба или бассейна. Дополнительные несколько дней отпуска в год интересуют 14%, еще столько же выбрали бы возможность получения беспроцентной ссуды. По 12% нуждаются в оплате проезда в общественном транспорте или предоставлении служебного транспорта. 9% хотят компенсацию мобильной связи или интернета, 5% — подарки к праздничным датам, 4% — возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании. Помощь корпоративного юриста, финансиста или психолога выбрали 3%, а участие в корпоративных мероприятиях — всего 2%», — сделали вывод исследователи.

Стоит добавить, что банки сейчас готовы вкладываться в основном в наиболее ценных сотрудников, обычно — начиная с позиций

middle-менеджмента, иногда — с тим-лидов. Соответственно, программы должны подстраиваться под их ожидания и потребности.

MBA как мотивация

В SuperJob подтвердили, что россиян, которым обучение оплачивает компания, за три года стало больше. Неудивительно, что ощущение ценности такого образования снижается, особенно когда речь идет о профильных онлайн-курсах.

«Сегодня обучающие программы в банках уже перестали восприниматься как элемент "уникального" мотивационного пакета — они стали обязательной частью HR-практик наравне с другими индустриями, — подтвердила **Ольга Мартынова,** директор департамента персонала банка «Синара». — Исключение составляют индивидуальные дорогостоящие образовательные проекты (MBA, международная сертификация), которые остаются значимым мотиватором для ключевых сотрудников и управленцев».

Алёна Васильева, ведущий специалист по подбору и адаптации персонала, Свой Банк, отметила, что в организации ориентируются на персонализированный подход, поскольку ключевых сотрудников мотивирует не сам факт обучения, а следующее:

- привязка обучения к конкретному карьерному шагу (например, подготовка к позиции руководителя департамента);
- дорогостоящее эксклюзивное образование (Executive MBA, сертификации в топовых международных школах, даже в режиме онлайн);
- участие в стратегических проектах под патронажем топ-менеджмента как форма менторства и развития.

Светлана Аплеталина, руководитель направления «ИТ, телеком, финансовые институты» консалтинговой компании get experts, тоже уверена, что «обучение, особенно дорогостоящее, — это по-прежнему дополнительная мотивация для сотрудников». Рекрутер сталкивается с тем, что неготовность работодателя помочь с оплатой MBA иногда становится причиной отклонения долгожданного оффера.

Ожидания от страхования

После пандемии ДМС остается самым желанным элементом компенсационных пакетов, считает Светлана Аплеталина. Ожидания здесь тоже выросли.

«Если пять-семь лет назад наличие ДМС само по себе было конкурентным преимуществом, то сегодня ценность для соискателя определяют именно состав и качество программы», — пояснила Ольга Мартынова. — Для сотрудников важны: расширенное покрытие (в том числе стоматология, психотерапия, медицинский check-up); возможность подключения членов семьи на льготных условиях; телемедицина и срочная госпитализация; гибкость выбора пакета в зависимости от потребностей.

Алёна Васильева тоже наблюдает трансформацию ценности в направлении качества и глубины покрытия. По ее мнению, сейчас на первом месте для сотрудников и соискателей — включение в пакет стоматологии, «поскольку стоимость услуг там критически выросла». Людей интересует, доступны ли в пакете премиальные медцентры, есть ли онлайн-запись и возможность попасть к врачу без долгого ожидания. Психотерапевтическая помощь стала невероятно популярна за последние два года, видит эксперт.

Светлана Аплеталина добавила, что среди наиболее значимых опций в соцпакете — доплата по больничным листам до оклада или среднего заработка сотрудника, расширенное медицинское страхование, в том числе от онкологии.

Почти что private, но не banking

«Б.О» поинтересовался у экспертов, какие тенденции в сфере C&B (англ. Compensation and benefits) можно прогнозировать на 2026 год.

«Сейчас и далее будет фокус на удержание сотрудников, но без большого увеличения заработной платы либо при ее росте только в частных случаях, — уверена Светлана Аплеталина. — Чаще будут удерживать задачами и дополнительными опциями. Например, недавно сотрудника уговорили остаться на текущем месте, пообещав добавить компенсацию питания и корпоративный доступ к Skyeng и расширив функционал новыми интересными задачами».

Расчет делается на усиление внутренней мобильности: уже сейчас сотрудников внутри банка предпочитают переучивать и перемещать, так как их привлечение извне становится все дороже и рискованнее. В будущем это, по словам Алёны Васильевой, останется ключевым элементом системы мотивации и удержания. Она уверена: рынок движется к тому, что well-being пакеты выйдут на первый план, и это будет «не просто ДМС, а комплексные программы ментального здоровья, финансового wellness (консультации), фитнес-опции и программы поддержки work-life balance».

По мнению Натальи Голованова, «прежде всего работодатели должны прийти к пониманию: люди — НЕ просто функции»! Сотрудники ждут:

- уважения (на всех этапах, начиная с найма);
- поощрения (и не только материального);
- возможности жить (а не только работать);
- перспектив.

Судя по трем ключевым тенденциям, которые выделили Ольга Мартынова, в «Синаре» это уже работает. Эксперт ставит на первое место «рост роли гибких пакетов вознаграждения — сотрудники смогут выбирать между дополнительным доходом, льготами и свободным временем». За этим следует интеграция нематериальной мотивации в KPI — акцент на развитие внутрикорпоративной культуры, вовлеченности и ESG-инициатив. На третьей позиции — усиление прозрачности и аналитики в мотивационных схемах: прогнозируемое внедрение систем real-time-бонусирования через HR-tech-платформы, что позволяет привязывать вознаграждение к результатам немедленно, а не раз в квартал.

В Своем Банке считают, что тотальная гибкость и персонализация пакетов вознаграждения станут стандартом для борьбы за таланты. По мнению Алёны Васильевой: «Нематериальная мотивация будет иметь такое же значение, как и денежная. Речь о признании, возможности влиять на процессы, ясной и быстрой карьерной траектории в условиях плоской организационной структуры, которую мы сформировали в этом году в нашем банке», — уверена она. Б.О