

---

## Управленческий консалтинг

---

Банки применяют разные подходы к материальной мотивации сотрудников. В статье рассматриваются параметры, которые напрямую зависят от выбранной схемы мотивации кредитных специалистов, работающих с корпоративными клиентами: это удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудников. Эти параметры, в свою очередь, определяют эффективность кадровой работы.

# Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников



**А.Н. БУЛАТОВ,**  
*финансовый  
консультант*

В настоящий момент у большинства руководителей банков и специалистов в области управления персоналом сформировалось устойчивое мнение о важности мотивации сотрудников и существенном влиянии ее на эффективность банковского бизнеса. Руководители банков и специалисты кадровых служб вводят различные схемы материальной и нематериальной мотивации и пытаются оценить их эффективность, оценивая их влияние на такие параметры, характеризующие качество управления в области персонала, как удовлетворенность, лояльность и вовлеченность персонала.

При этом, когда речь заходит о выборе конкретной схемы мотивации для сотрудников банка, то банки рассматривают разные методические подходы. Одни банки мотивируют сотрудников в зависимости от результатов работы банка в целом, другие — в зависимости от результатов работы подразделения, третьи — в зависимости от результатов работы самого специалиста, четвертые просто доплачивают сотруднику некоторую денежную сумму, при этом сотрудник не может определить, каким образом он своей работой может повлиять на эту сумму, пятые используют комбинированные схемы мотивации, зависящие, например, и от результатов работы самих сотрудников, и от результатов работы подразделения или бизнес-направления. Это обусловлено разными факторами, одним из которых является наличие объективных трудностей, связанных с процессом измерения

---

## Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников

---

параметров удовлетворенности, лояльности и вовлеченности персонала и влияния этих параметров на бизнес. Другим значимым фактором, безусловно, является то, что различные кредитные организации используют разные подходы к финансовому и управленческому учету. Под управленческим учетом мы будем понимать такую систему измерения, сбора, регистрации и интерпретации информации, которая позволяет руководству банка и руководителям структурных подразделений принимать управленческие решения по повышению эффективности деятельности кредитной организации. Выбор той или иной схемы мотивации также очень сильно зависит от специфики функциональных обязанностей сотрудника и бизнес-процессов. Например, в некоторых банках кредитные специалисты существенно отличаются по функционалу и имеют свою специализацию. Соответственно и схемы материальной мотивации у них могут существенно отличаться.

Прежде чем рассмотреть специфику использования мотивационных схем для кредитных специалистов, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, важно понимать, каким образом могут быть измерены такие важные для банка параметры, как удовлетворенность своей работой, лояльность и вовлеченность кредитных специалистов, и как на эти параметры влияют мотивационные схемы, используемые в банках.

Три самых важных показателя, которые определяют качество управления в области персонала, — это параметры удовлетворенности своей работой, лояльности и вовлеченности персонала. Очень многие моменты, связанные с этими параметрами, относятся к категории неявных знаний и подвержены эмоциональной оценке. При этом возникают закономерные проблемы, связанные со сложностью методик работы с неявными данными. Однако важно научиться рассчитывать эти параметры, ведь тем, что нельзя измерить, невозможно и управлять. Поэтому банкам придется создавать и использовать собственные инструменты, измеряющие удовлетворенность, лояльность и вовлеченность. Причем эти инструменты будут отличаться в каждой кредитной организации, так как они отражают по-своему уникальную корпоративную культуру и ценности, сформировавшиеся в каждом банке.

---

Важные показатели, которые определяют качество управления в области персонала, — это параметры удовлетворенности своей работой, лояльности и вовлеченности персонала.

### Удовлетворенность сотрудников

Есть несколько различных подходов к оценке уровня удовлетворенности сотрудников своей работой. Обычно удовлетворенностью считают позитивное отношение сотрудника к различным аспектам работы:

---

## Управленческий консалтинг

---

рабочей нагрузке, безопасности работы, оплате и условиям труда, применяемой компанией политике оценки выполнения работы и т.д. Например, очень часто банки проводят специальные опросы в форме анкетирования среди работающих или увольняющихся сотрудников с дальнейшим анализом этих анкет. Однако такой метод оценки удовлетворенности часто дает искажение оценки, так как при анкетировании данные могут быть не всегда достоверными. Другой подход основывается на здравом смысле — если у кредитного специалиста нет желания уволиться, то он удовлетворен своей работой. А если он желает уволиться, то он, соответственно, не удовлетворен своей работой. Фактически удовлетворенность может либо «быть», либо «не быть». Не бывает удовлетворенности на 90 или 110%.

Одним из простых способов является интерпретация уровня текучести кадров или среднего стажа работы сотрудников в банке, который всегда легко измерить. Например, если уровень текучести сотрудников кредитного подразделения 60% (т.е. шесть из десяти сотрудников в течение года уволились по собственному желанию, а вместо них было принято на работу шесть новых сотрудников), его можно интерпретировать как уровень удовлетворенности в подразделении 40% (четыре сотрудника, работающих в банке больше года, удовлетворены собственной работой).

Хотелось бы отметить, что при правильно работающей в банке схеме мотивации для специалистов, занимающихся кредитованием юридических лиц, уровень текучести кадров должен быть одним из самых низких по сравнению со специалистами в других видах бизнеса, а средний стаж работы кредитных специалистов в конкретном банке должен быть одним из самых высоких. Это связано с особенностями данной категории банковских специалистов.

Одной из особенностей банковских сотрудников, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, является определенная длительность процесса их обучения. Ведь при недостаточной материальной мотивации (низком уровне заработной платы) в банк обычно приходят или сотрудники, которые имеют недостаточный опыт практической работы (выпускники вузов, сотрудники из других видов банковского бизнеса, сотрудники, имеющие небольшой банковский опыт), или специалисты, которые временно устроились на работу и готовы сразу ее поменять, как только найдут себе более высокооплачиваемую работу. Также необходимо учитывать, что есть определенные проблемы с качеством профильного обучения в высших учебных заведениях, особенно на региональных рынках, и выпускники вуза сразу после его окончания просто не имеют необходимых

---

Удовлетворенностью сотрудника своей работой считают его позитивное отношение к различным аспектам работы: рабочей нагрузке, безопасности работы, оплате и условиям труда, применяемой компанией политике оценки выполнения работы.

---

## Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников

---

компетенций, чтобы приступить к выполнению должностных обязанностей и эффективно взаимодействовать с руководителями и собственниками предприятий.

Кредитные продукты для юридических лиц являются, пожалуй, одними из самых сложных банковских продуктов, и, чтобы достичь высокого уровня профессионализма и разбираться в различных нюансах, связанных с оценкой кредитоспособности, оформлением и сопровождением кредита для разных клиентских сегментов, потребуется не один год практической работы и постоянного повышения компетенций.

Еще одной особенностью, связанной с низким уровнем удовлетворенности сотрудников своей работой, могут являться более высокие операционные риски, которые возникают при принятии кредитными специалистами ошибочных решений и нарушении ими бизнес-процессов. Да и у корпоративных клиентов порой возникают вопросы, почему в банке постоянно меняются специалисты, ответственные за взаимоотношения с клиентами, что также негативно влияет на репутацию банка. Ключевым фактором, влияющим и на уровень удовлетворенности, является прежде всего используемая в банке схема материальной мотивации (уровень заработной платы, уровень бонусов и компенсаций, льготы).

### Лояльность сотрудников

Лояльность сотрудников — это еще один параметр, характеризующий отношение сотрудников к банку. На уровень лояльности оказывают существенное влияние нематериальные схемы мотивации, связанные с репутацией кредитной организации, уровнем информированности и карьерными возможностями сотрудников, личностными и профессиональными качествами их непосредственных руководителей и руководства банка, системой нематериальной мотивации, уровнем нагрузки, возможностями для обучения и профессионального развития и т.д.

В отличие от удовлетворенности лояльность не может быть выражена только двумя значениями: «лоялен» или «нелоялен». В каких-то ситуациях сотрудник может быть лояльным и положительно характеризовать какую-либо ситуацию или «элемент» банка (например, «у меня интересная работа»). Одновременно в других ситуациях он может высказываться отрицательно (например, «меня опять задержали на работе»). Под «элементами» банка необходимо понимать все, что имеет отношение непосредственно к банку: оценку профессиональных и личностных качеств руководителей и коллег, бренд

---

При правильно работающей в банке схеме мотивации для специалистов, занимающихся кредитованием юридических лиц, уровень текучести кадров должен быть одним из самых низких по сравнению со специалистами в других видах бизнеса, а средний стаж работы кредитных специалистов в конкретном банке должен быть одним из самых высоких.

## Управленческий консалтинг

банка, внешний вид зданий банка и комфортность рабочего места, бизнес-процессы и т.д.

Так как подсчитать все ситуации, в которых сотрудник бывает «лояльным» или «нелояльным», фактически невозможно, банкам приходится вводить некую расчетную величину — уровень лояльности, который рассчитывается по определенному алгоритму. Расчет осуществляется на основании периодического (обычно раз в месяц) опроса сотрудников об отношении их к тем или иным характеристикам их работы в банке. Для этого вводятся понятия «положительная лояльность» (сотрудник позитивно относится или характеризует тот или иной элемент своей работы), «отрицательная лояльность» (отрицательное отношение сотрудника) и «нейтральная лояльность» (сотрудник не высказал своего мнения). Параметр лояльности обычно измеряется в процентах, и сумма положительной, отрицательной и нейтральной лояльности составляет 100%.

В отличие от методики расчета уровня удовлетворенности методика расчета уровня лояльности всегда уникальна для каждого банка, однако какие-то общие элементы в этой методике все равно будут присутствовать. Например, расчет уровня лояльности сотрудников к руководству, приведенный в табл. 1, может использоваться в любом банке.

Данный расчет получен по результатам ответов сотрудников банка на следующие вопросы:

- всегда ли вам комфортно работалось с вашим руководителем в течение последнего месяца?
- в течение последнего месяца ваш руководитель проявил себя как лидер?

Таблица 1

### Пример расчета ключевого параметра «Лояльность сотрудников к руководству»

Дата опроса \_\_\_\_\_.

Параметр	Вес параметра	Положительная лояльность, %	Нейтральная лояльность, %	Отрицательная лояльность, %
Комфортность работы	0,2	30	50	20
Лидерские качества	0,1	20	40	40
Соблюдение деловой этики	0,2	10	50	40
Справедливость	0,3	30	10	60
Профессионализм	0,2	20	60	20
<b>Итого</b>		<b>23</b>	<b>39</b>	<b>38</b>

---

## Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников

---

— всегда ли ваш руководитель соблюдал по отношению к вам и другим подчиненным деловую этику в течение последнего месяца?

— всегда ли ваш руководитель был справедлив с вами или вашими коллегами в течение последнего месяца?

— всегда ли ваш руководитель был для вас примером профессионального отношения к делу в течение последнего месяца?

Часть сотрудников ответили на вопросы положительно (положительная лояльность), часть — отрицательно (отрицательная лояльность), а некоторые сотрудники вообще не захотели отвечать на ряд вопросов (нейтральная лояльность). При оценке качества руководителя параметром, имеющим наибольшую значимость (вес) для банка, является параметр «справедливость», а параметр «лидерские качества» имеет наименьшую значимость. Итоговый результат вычисляется как сумма процентных значений величины лояльности для каждого параметра, умноженных на соответствующий вес параметра. Например, итоговая положительная лояльность в приведенном примере рассчитывается следующим образом:  $30\% \times 0,2 + 20\% \times 0,1 + 10\% \times 0,2 + 30\% \times 0,3 + 20\% \times 0,2$ . Результаты данного примера можно интерпретировать следующим образом: в случае обсуждения вопросов, связанных с руководством, сотрудники положительно отзовутся о нем только в 23% случаев.

Для сотрудников, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, лояльность по отношению к ключевым элементам банка — руководству, окружению, финансовым и нефинансовым условиям работы, бизнес-процессам — должна быть не ниже, чем показатели в среднем по банку.

### Вовлеченность сотрудников

Вовлеченность сотрудников — параметр, связанный с мотивацией, который по своему смыслу и методике расчета существенно отличается и от удовлетворенности, и от лояльности сотрудников. Это не желание сотрудников работать или не работать в банке (как в случае удовлетворенности), не оценка или отношение к элементам банка (как в случае лояльности). Вовлеченность — это конкретные инициативы и действия сотрудников, которые инициированы ими самостоятельно, часто не в рамках должностных инструкций, и направлены на увеличение собственной лояльности и лояльности других сотрудников и клиентов к элементам банка.

На уровень вовлеченности влияет то, как и каким способом сотрудники участвуют в принятии решений в банке и разделяют ответ-

---

Для сотрудников, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, лояльность по отношению к ключевым элементам их работы в банке — руководству, окружению, финансовым и нефинансовым условиям работы, бизнес-процессам — должна быть не ниже, чем показатели в среднем по банку.

---

## Управленческий консалтинг

---

ственность за эти решения, а также уровень их полномочий, который позволяет им самостоятельно принимать соответствующие решения.

Большинство руководителей предприятий и специалистов в области управления персоналом признают большое влияние уровня вовлеченности на развитие бизнеса и увеличение эффективности бизнес-процессов. Однако необходимо отметить, что уровень вовлеченности сотрудников в банковской отрасли традиционно ниже, чем уровень вовлеченности в других отраслях бизнеса. Это связано с высокой стандартизацией банковских операций и жесткой регламентацией действий большинства банковских сотрудников.

Обычно вовлеченность сотрудников нельзя корректно оценить с помощью опросов, такая оценка будет во многом необъективной. По этой причине можно использовать оценку нейтральной лояльности — чем ниже нейтральная лояльность, тем выше вовлеченность сотрудников, которым «до всего есть дело» и которые всегда, не опасаясь негативных для себя последствий, могут высказать свою точку зрения руководителю или руководству банка.

При этом у специалистов, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, уровень вовлеченности должен быть одним из самых высоких среди всех специалистов банка. Подразделениям, отвечающим в банке за обучение, необходимо обратить на этот факт особое внимание и при необходимости разработать специальную программу для данной категории сотрудников, направленную на увеличение вовлеченности.

### **Зависимость схемы материальной мотивации от особенностей управленческого учета**

При использовании любой схемы мотивации банкам важно прежде всего понимать, какую сумму они могут потратить на материальную мотивацию сотрудников и каким образом она должна быть рассчитана. Причем для разных категорий сотрудников могут применяться разные подходы. При выборе мотивационной схемы для сотрудников, занимающихся кредитованием корпоративного бизнеса, разные банки используют разные подходы к решению этого вопроса, которые зависят от особенностей применяемого в банке управленческого учета. Одним из подходов является материальная мотивация кредитных сотрудников, которая зависит от результатов деятельности всего банка, — чем больше банк получил прибыли в отчетном периоде, тем больше он сможет выделить на дополнительные выплаты кредитным работникам.

---

У специалистов, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов, уровень вовлеченности должен быть одним из самых высоких среди всех специалистов банка.

---

## Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников

---

В этом случае профессиональные навыки сотрудника, его грейд (ценность и важность должности сотрудника для банка) и стаж работы в банке обычно влияют только на размер оклада. А на размер переменной части и дополнительных выплат (премии, бонусов) могут влиять количество сопровождаемых клиентов, количество сопровождаемых кредитных договоров, размер кредитного портфеля и т.д. При этом очень важно понимать, что даже одна и та же схема мотивации, используемая в разных банках, может совершенно по-разному влиять на удовлетворенность и лояльность сотрудников. Например, если единственной схемой материальной мотивации для кредитных специалистов банка является, помимо окладной части, годовая премия, то уровень удовлетворенности кредитных специалистов, получающих годовую премию в размере одного-двух окладов, будет существенно ниже уровня удовлетворенности сотрудников другого банка, получающих годовую премию в размере 10–12 окладов, при одинаковых окладах кредитных специалистов.

Другие банки при вводе мотивационной схемы используют различные повышающие или понижающие коэффициенты, которые рассчитываются на основании:

- отклонения размера процентной ставки по выданному кредиту от базовой ставки;
- вида бизнеса (малый, средний или крупный бизнес);
- суммы кредитного договора;
- уровня просроченной задолженности в кредитном портфеле, закрепленном за сотрудником;
- наличия или отсутствия существенных замечаний при рассмотрении возможности выдачи кредита на заседании кредитного комитета или кредитной комиссии;
- наличия или отсутствия ошибок в работе и нарушения сроков и обязательств клиентами.

Например, из дополнительного материального вознаграждения сотрудника могут удержать фиксированную сумму за ошибку при предоставлении информации на заседание кредитного комитета, уменьшить размер бонуса при возникновении просроченной задолженности по кредиту, закрепленному за данным специалистом, или доплатить, если специалист успешно осуществил структурирование кредитной сделки.

Часть кредитных организаций также используют механизм отсроченных мотивационных выплат, когда переменные выплаты за заключенный договор или привлечение клиента растягиваются на некоторый период, например на полгода.

---

Регулярный мониторинг уровней удовлетворенности, лояльности и вовлеченности позволит банку оценить, насколько эффективна та или иная используемая схема мотивации персонала, и более объективно оценить текущее состояние бизнеса в целом.



## Управленческий консалтинг

Одна и та же схема мотивации, используемая в разных банках, может по-разному влиять на удовлетворенность и лояльность сотрудников. Довольно часто банки дополнительно разделяют специалистов внутри блока корпоративного кредитования по функционалу. В этом случае происходит и разделение переменной части бонусного фонда между специалистами, на которых возложены разные функциональные обязанности (табл. 2). При этом в ряде банков специалисты залоговой и юридической служб не имеют переменной составляющей в мотивационной схеме, так как наличие такой составляющей может повлиять на их работу и принимаемые ими решения и, как следствие, увеличить кредитные риски. Разнообразный выбор параметров для схем материальной мотивации обусловлен, с одной стороны, недостаточным пониманием их эффективности, а с другой стороны, наличием действующей в банке упрощенной системы управленческого учета, согласно которой все подразделения классифицируются на бизнес-подразделения (зарабатывающие подразделения) и сопровождающие подразделения.

При этом эффективность бизнес-подразделений оценивается по полученным операционным доходам, операционным расходам и расходам на ведение бизнеса (заработная плата сотрудников, транспортные расходы, расходы на канцелярию и ИТ, расходы на охрану, уборку и аренду помещений и т.д.), а мотивационные показатели подразделения определяются выполнением плановых показателей по объему и качеству кредитного портфеля, по операционным доходам или операционной прибыли.

При использовании упрощенной схемы управленческого учета мотивационная схема никогда полностью не зависит от результатов деятельности бизнес-направления корпоративного кредитования или корпоративного блока в целом. Дело в том, что в этом случае

Таблица 2

### Типовая схема разделения переменной части бонусного фонда между специалистами, занятыми в сфере кредитования корпоративных клиентов

Должность	Функционал	Доля бонусного фонда, %
Менеджер по работе с корпоративными клиентами	Взаимодействие с корпоративным клиентом по всем вопросам	30–70
Кредитный специалист	Работа с документами без взаимодействия с клиентом (оформление кредитной документации, кредитный мониторинг, резервирование и т.д.)	20–40
Специалист залоговой и юридической служб	Работа с залоговым обеспечением и юридические вопросы	10–30

## Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников

в банке возникает проблема: каким образом мотивировать и из каких доходов платить незарабатывающим подразделениям (IT-службе, бухгалтерии, аудиторской службе, службе безопасности, службе внутреннего контроля и т.д.)?

Основным минусом такой схемы управленческого учета является тот факт, что зачастую банк не имеет инструмента для достоверной оценки эффективности каждого вида бизнеса. И если другие виды бизнеса и службы сопровождения начинают работать менее эффективно, то банк начинает получать меньше прибыли и в итоге урезает мотивационные выплаты всем сотрудникам независимо от того, насколько эффективно они работают. При этом любое снижение материальной мотивации сразу существенно отражается на удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников.

Существуют еще несколько систем управленческого учета, гораздо более редко используемые банками (табл. 3).

Таблица 3

### Зависимость использования различных параметров в схемах материальной мотивации кредитных специалистов от типов систем управленческого учета

Тип системы управленческого учета	Краткая характеристика системы управленческого учета	Параметры, используемые в схемах материальной мотивации
Упрощенный управленческий учет	Существует разделение на бизнес-подразделения и сопровождающие подразделения, которые не имеют в управленческом учете своего баланса	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Размер материальной мотивации определяется в зависимости от величины дохода банка в целом;</li> <li>— размер материальной мотивации определяется в зависимости от выполнения плановых показателей;</li> <li>— размер материальной мотивации определяется в зависимости от функционала;</li> <li>— размер материальной мотивации определяется исходя из величины кредитного портфеля, закрепленного за специалистом;</li> <li>— размер материальной мотивации зависит от количества закрепленных за специалистом клиентов;</li> <li>— применяются повышающие и понижающие коэффициенты;</li> <li>— используются прочие параметры</li> </ul>
Управленческий учет в разрезе подразделений	Абсолютно все подразделения в банке являются бизнес-подразделениями и имеют свой баланс в управленческом учете	Фиксированный процент от прибыли кредитного подразделения
Управленческий учет в разрезе банковских продуктов и клиентов	Учет ведется в разрезе банковских продуктов и конкретных клиентов, которые имеют собственные балансы в управленческом учете	Фиксированный процент от прибыли по банковскому продукту или клиенту

---

## Управленческий консалтинг


---

В соответствии с одной из этих систем банк в управленческом учете не классифицирует подразделения на те, которые занимаются бизнесом, и те, которые занимаются сопровождением бизнеса. При этом у каждого подразделения есть собственный баланс и на нем отражаются все доходы, которые получены подразделением за услуги, оказанные клиентам или другим подразделениям, и расходы, которые несет каждое подразделение.

По другой схеме финансовый учет в банке ведется не в разрезе подразделений, а в разрезе банковских продуктов и отдельных корпоративных клиентов. Согласно этому варианту учитываются все доходы и расходы по банковским продуктам и затем определяется прибыль, получаемая от конкретного банковского продукта и корпоративного клиента. В этих случаях мотивационная составляющая для сотрудников будет определенной долей от прибыли подразделения или от прибыли, получаемой от клиента или банковского продукта.

И хотя такие схемы используются гораздо реже, так как требуют более высокого уровня автоматизации финансового учета, при правильной реализации они позволяют не только существенно увеличить эффективность бизнес-процессов, но и поднять уровень удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников. Ведь в данном случае материальное вознаграждение сотрудников фактически зависит только от них самих, и понимание этого существенно влияет на их мотивацию.

### Выводы

Разные банки используют разнообразные параметры для схем материальной мотивации специалистов, занимающихся кредитованием корпоративных клиентов. Это разнообразие объясняется тем, что, с одной стороны, у руководства банка отсутствуют инструменты для определения эффективности той или иной мотивационной схемы. Банки обычно не прослеживают и не контролируют влияние мотивационной схемы на удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудников, хотя даже использование одинаковых мотивационных схем может по-разному влиять на эти параметры в разных банках. При этом конкретная мотивационная схема, используемая в банке, никогда не бывает «плохой» или «хорошей» — она может быть только «более эффективной» или «менее эффективной» по отношению к задачам, решаемым с помощью внедрения данной мотивационной схемы. Для каждого банка в силу особенностей его бизнес-процессов и корпоративной культуры может быть своя уникальная схема мотивации, которая работает максимально эффективно. 

---

При использовании упрощенной схемы управленческого учета мотивационная схема никогда полностью не зависит от результатов деятельности бизнес-направления корпоративного кредитования или корпоративного блока в целом.