

УДК 005

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ – АНАЛИЗ ПРАКТИК БАНКА ЖИЛИЩНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ (БЖФ)

Зорин И.С.,

Акционерное Общество «Банк Жилищного Финансирования», Москва,
email: zentaler@gmail.com

Аннотация. Так как в банковском секторе наблюдается стагнация либо снижение показателей рентабельности активов и капитала, а также ухудшаются показатели соотношения операционных расходов к операционным доходам, увеличение производительности труда при помощи современных технологий становится важным аспектом успешного развития кредитной организации. Предметом исследования статьи является влияние мотивации персонала и современных технологий на производительность и, соответственно, на финансовую эффективность кредитной организации, а именно корреляция между эффективностью кредитного конвейера и введением нормативов и KPI, премированием сотрудников, участвующих в кредитном конвейере, на основании данных KPI, а также отслеживание и анализ данных показателей при помощи CRM системы Банка и аналитической витрины. К методам исследования, используемым в научной статье, можно отнести: аналитический, статистический и метод сравнений. В ходе проведения прикладных исследований применялись методы оценки и анализа процессов Банка и их оптимизация, а также прогнозирование и моделирование KPI – показателей в сочетании с факторным анализом и экстраполяция потенциальных изменений. Основным выводом и научной новизной данного исследования является пример и эффект от использования стимулирующих и де-стимулирующих нормативов для повышения производительности труда и мотивации сотрудников с применением программно-аппаратных комплексов. Результат данных изменений – уменьшение времени рассмотрения одной кредитной заявки с 45 часов до 8 часов. Попытки сделать это без применения современных технологий привели бы к увеличению бумажной и бюрократической работы по заполнению отчетов, контролю за корректностью проведенных замеров, расчетов и явно спровоцировали увеличение расходов. Помимо самого технологического решения важно отметить прозрачность данного подхода для самих сотрудников и положительный психологический эффект того, что динамика показателей транслируется не только на лиц, принимающих решения, но и на широкую аудиторию всей организации.

Ключевые слова: мотивация, КПЭ, контроль эффективности, витрина данных, производительность труда, кредитная организация, банк, управление эффективностью, эффективность персонала, сокращение расходов.

MODERN TECHNOLOGIES OF STAFF MOTIVATION IN CREDIT INSTITUTIONS – ANALYSIS OF THE PRACTICES OF THE HOUSING FINANCE BANK (HFB)

Zorin I.S.,

Joint Stock Company «Housing Finance Bank», Moscow,
email: zentaler@gmail.com

Abstract. *Since the banking sector is experiencing stagnation or decline in return on assets and capital, and the ratio of operating expenses to operating income is deteriorating, increasing labor productivity with the help of modern technologies is becoming an important aspect of successful development of a credit institution. The subject of the article is the influence of personnel motivation and modern technologies on productivity and, accordingly, on the financial efficiency of a credit institution, namely the correlation between the efficiency of the credit conveyor and the introduction of standards and KPI, bonuses for employees participating in the credit conveyor based on KPI data, as well as tracking and analyzing these indicators using the Bank's CRM system and an analytical showcase. The research methods used in the scientific article include: analytical, statistical and comparison methods. In the course of applied research, the methods of assessing and analyzing the Bank's processes and their optimization were used, as well as forecasting and modeling KPI indicators in combination with factor analysis and extrapolation of potential changes. The main conclusion and scientific novelty of this study is the example and effect of using incentive and disincentive standards to increase labor productivity and motivate employees using software and hardware systems. The result of these changes is a reduction in the time for reviewing one loan application from 45 hours to 8 hours. Attempts to do this without the use of modern technologies would have led to an increase in paperwork and bureaucratic work on filling out reports, monitoring the correctness of measurements and calculations, and clearly provoked an increase in costs. In addition to the technological solution itself, it is important to note the transparency of this approach for the employees themselves and the positive psychological effect of the fact that the dynamics of the indicators are broadcast not only to decision makers, but also to a wide audience of the entire organization.*

Keywords: Motivation, KPI, performance control, business intelligence, labor productivity, credit institution, bank, performance management, staff efficiency, cost cutting.

Во всех организациях, будь то частные или государственные компании, система мотивации играет ключевую роль в стимулировании сотрудников достигать поставленные перед ними цели, а именно цели компании и, в определенной степени, национальные интересы. Мотивация — это «процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации» [1]. Мотивацию следует оценивать с помощью комбинации различных методов и инструментов, поскольку ни один метод не может полностью охватить все аспекты работы с персоналом и мотивации [2]. Существует большое количество теорий мотивации и в большинстве случаев они связаны либо демонстрируют влияние результатов удовлетворенности сотрудников своей работой, а также эффект работы мотивированных сотрудников на успешное развитие организации. Помимо вознаграждения существуют прочие факторы такие как: продвижение по карьерной лестнице, надежность работы, повышение оклада, и всё это может оказать влияние на мотивацию сотрудников. Организации, которые хотят продолжать свою деятельность и удерживать сотрудников, должны постоянно работать над стратегией, которая помогает мотивировать их персонал. Мотивированные сотрудники чувствуют свою принадлежность и лояльность к компании и всегда усердно работают, чтобы их ассоциировали с результатами их труда. Прозрачная и эффективная система мотивации также дает возможность создавать инновации, так как это дает им веру в себя, что в свою очередь приносит пользу организации и помогает ей достигать результат [3]. Мотивированного сотрудника легко удержать, следова-

тельно, это уменьшает расходы организации на найм и замену персонала, также это побуждает сотрудников достигать более высоких результатов на повседневной основе, так как у них есть ощущение стабильности на их рабочем месте. Выстроив четкую систему мотивации персонала, подобрав команду, которая может реализовать рабочий процесс и повышать его эффективность, у менеджмента высвобождается время заняться стратегическими управленческими вопросами. В современной экономике при растущем темпе принятия решений, а также в условиях, когда интенсивный рост и увеличение производительности труда являются ключевыми факторами для успешного развития организации, особую роль играют современные технологии и качественный анализ больших массивов информации.

Актуальность исследования

Для российской экономики вопрос повышения производительности труда актуален и является неотъемлемой частью процесса вывода экономики и ее валового внутреннего продукта на лидирующие позиции в мировом рейтинге, особенно в текущем периоде беспрецедентного санкционного давления, когда сам факт сохранения положительных темпов роста является большим достижением. Помимо санкций негативное воздействие оказывают всеобщий геополитический кризис и циклический спад в мировой экономике и начинающаяся фаза рецессии.

По абсолютному уровню производительности труда с учетом паритета покупательной способности Россия в 2021 г. занимала уверенное первое место среди стран БРИКС (например, превышая уровень Китая – в 1,8 раз, а Индии – в 1,7 раза). Однако, отставание от уровня развитых стран составляет в среднем 2,3 раза. Это делает задачу увеличения темпов роста производительности труда достаточно актуальной, при этом из тех же данных видно, что в 2010–2019 гг. среднегодовые темпы роста производительности труда упали в 2,5 раза по сравнению с 2000–2009 гг. до 1,5% – уровня, показанного также экономикой США и чуть более низкого, чем среднемировые (1,7%), но кратно меньшего, чем у большинства конкурентов из БРИКС.

Не является исключением из описанной выше проблематики и банковский сектор Российской Федерации, о чем свидетельствуют показатели в таблице 1 (статистические показатели банковского сектора Российской Федерации» – 2023 г.: февраль).

Таблица 1

Показатели эффективности действующих кредитных организаций в РФ (%)

Показатели эффективности действующих кредитных организаций ¹ (%)					
Показатель	1.01.21	1.01.22	1.10.22	1.12.22	01.01.23
Рентабельность активов, ROA	1,7	2,1	-0,3	0,0	0,2
Рентабельность капитала, ROE	15,7	21,1	-3,0	-0,2	1,8
Чистая процентная маржа, NIM2,4	4,4	4,3	3,9	-	4,0
Отношение операционных расходов к операционным доходам, CIR (CTI)3,4	38,2	42,9	63,0	-	50,7

Примечание: ¹Показатели рассчитываются за 12 месяцев, предшествующих отчетной дате.

²Рассчитывается по банкам без НКО.

³Операционные доходы не учитывают разовые и неоперационные доходы.

⁴Показатель рассчитывается на квартальные даты по данным формы 0409102.

Исходя из приведенной статистики, в банковском секторе наблюдается стагнация либо снижение показателей рентабельности активов и капитала, а также примечательным является ухудшение показателя соотношения операционных расходов к операционным доходам. При этом одной из основных статей расходов в банках являются расходы на содержание персонала (например, доля расходов на заработную плату и премирование сотрудников в Банке Жилищного Финансирования (далее – БЖФ Банк) в 2022 г. составила 67% от всех операционных расходов (Управленческая отчетность БЖФ Банка, 2022 г.).

Материал, методы исследования и результаты анализа

Важную роль в управлении трудовыми ресурсами могут сыграть технологии. Автоматизация и цифровизация могут улучшить бизнес-процессы, уменьшить количество ошибок и повысить производительность. Инвестируя в технологии, организации могут оптимизировать повторяющиеся задачи, улучшить коммуникацию и предоставить сотрудникам инструменты и ресурсы, необходимые для эффективной работы [4].

Один из практических и ярких примеров влияния мотивации персонала и современных технологий на производительность и, соответственно, на финансовую эффективность кредитной организации – это введение нормативов и KPI, премирование сотрудников, участвующих в кредитном конвейере, на основании данных KPI, а также отслеживание и анализ данных показателей при помощи customer relation management (далее – CRM) системы Банка, хранилища баз данных и аналитической витрины данных. Это помогло сократить среднее время прохождения заявки через кредитный конвейер с 45 часов до 8 часов (Экспертная оценка на основании замеров прохождения заявки через кредитный конвейер после проведения оптимизационных процедур, указанных выше) и, соответственно, увеличить количество проводимых заявок и выдаваемых кредитов за один и тот же промежуток времени с использованием тех же человеческих ресурсов.

Что было сделано с точки зрения внедрения современных технологий, чтобы повысить эффективность кредитного процесса?

Выдача кредита представляет из себя процесс заведения и анализа данных по предполагаемому клиенту для определения его платежеспособности и залогом (в случае ипотеки либо залогового кредитования) для понимания его стоимости и ликвидности, а также чистоты прав собственности на данный объект. После получения одобрения на выдачу кредита необходимо сформировать пакет документов для подписания банком и клиентом, а также зафиксировать дополнительные условия (в случае их наличия), выполнение которых дает возможность клиенту получить денежные средства. В самом процессе в силу разделения труда для увеличения эффективности и для минимизации рисков, в том числе мошенничества, участвуют сотрудники различных подразделений и компетенций: сотрудники продаж или кредитные менеджеры, риск-аналитики, проводящие андеррайтинг клиента и залога, юристы, определяющие правовую чистоту прав собственности, технические специалисты, формирующие кредитное досье и т.д.

Каждый этап подготовки кредитной сделки сопряжен с заведением и анализом информации разными специалистами, возможным возвратом кредитной заявки на предыдущий этап при обнаружении ошибки либо недостаточности информации. Помимо этого, при движении заявки между подразделениями может образо-

ваться очередь из-за ограниченных ресурсов либо несвоевременного распределения задач между сотрудниками. Также на различных этапах может возникнуть необходимость связаться с клиентом для уточнения данных или получения от него дополнительных документов.

Помимо базовых принципов движения кредитной заявки, а именно исключения «бумажного процесса» в любом его виде и необходимости использования автоматизированной CRM системы как неотъемлемой части кредитного конвейера, БЖФ Банком был применен ряд подходов, которые помогли значительно повысить эффективность всего процесса, описанного выше.

1. Структура и логика процесса как неотъемлемая гигиена взаимодействия подразделений и должностных инструкций каждого сотрудника.

Любой процесс чаще всего связан с взаимодействием разных структурных подразделений и необходимостью принимать стандартные решения сотрудниками, участвующими в данном процессе. Для исключения ошибок и определения четких правил взаимодействия эффективным инструментом является схематичная отрисовка структуры процесса при помощи различного программного обеспечения, например MS Visio.

Простая бинарная логика и отсутствие сложных текстовых описаний упрощают понимание процесса и минимизируют ошибки в восприятии подразделениями логики распределения обязанностей. Крайне важно поддерживать актуальность данной схемы в случае любых изменений либо нововведений. Обычно для этих целей используют ресурс специалистов, занятых системным анализом или сотрудников, выделенных отдельно для прорисовки и актуализации процессов.

2. Нормирование стандартов работы как эталон идеального кредитного процесса.

Чтобы избежать указанных выше сложностей и перекосов в процессе движения кредитной заявки, важно определить стандарты работы каждого сотрудника, а также правила взаимодействия между ними. На примере БЖФ Банка это реализовано путем установления нормативов – каждый этап движения заявки нормирован по времени обработки информации, а также определено максимальное время ожидания в очереди и возврат на предыдущие этапы и т.д. В таблице 2 приведен пример нормативов для подразделения телемаркетинга по привлечению клиентов через call-центр.

Таблица 2

Целевые показатели (нормативы) подразделений БЖФ Банка (телемаркетинг и колл-центр)

Маркетинг и Телемаркетинг	
Телемаркетинг	КЦ 1 линия (аутсорс)
<ul style="list-style-type: none"> • Количество лидов в неделю согласно утвержденному бюджету маркетинга • Цена 1 лида 1 линии (CPL) согласно утвержденному бюджету • COS (поколенческий по итогам месяца) согласно утвержденному бюджету • 100% передача отказных лидов в дальнейшую проработку ежедневно 	<ul style="list-style-type: none"> • Время 1го звонка по поступившему лиду в рабочее время – не более 5 мин по 90% лидам • Конверсия из поступивших лидов в лид, переданный на 2 линию – не менее 20%

Таблица 3

Выполнение целевых показателей на разных этапах кредитного конвейера (%)

Группа процессов	Процесс	Всего ***** шт	Всего процес- сов, шт	Правила расчета факта выпол. Норматива	Норматив мин	Время, в которое укладывается 70% задач, мин	% уложившихся в норматив	% отклонения от плана
01. Сейлз	0.1 Время от *** до ****	8320	8320			93		
	1.01 Короткая ****	6521	6521	90,00%	15	2	95,91%	6,56%
	1.02 *****	7803	7803	90,00%	40	30	77,29%	-14,12%
	1.03 Доработка ****	2368	3777	90,00%	3	2	77,81%	-13,54%
	2.01 Подготовка *****	1958	2413	90,00%	5	8	59,35%	-34,06%
02. СБ	1.35 Рассмотрение *****	7331	9249	80,00%	20	13	84,70%	5,88%
	1.04 Доработка *****	44	52	90,00%	10	0	100,00%	11,11%
03. Процессинг	1.14 Процессинг	4235	4241	90,00%	27	26	72,74%	-19,18%
	1.14 Процессинг (повторно)	1011	1410	90,00%	10	6	79,86%	-11,27%
	1.14 Процессинг *****	3070	3071	90,00%	16	19	63,20%	-29,77%
	1.14 Процессинг ***** (повторно)	711	1024	90,00%	10	3	87,40%	-2,89%
	1.30 Процессинг *****	788	788	90,00%	20	18	72,59%	-19,35%
	1.30 Процессинг ***** (повторно)	255	411	90,00%	10	8	75,43%	-16,19%
	1.21 Андеррайтинг	2979	2980	80,00%	32	21	88,12%	10,15%
04. Андеррайтинг	1.21 Андеррайтинг (повторно)	1174	1546	80,00%	30	27	75,68%	-5,40%
	1.21 Андеррайтинг *****	1746	1746	80,00%	32	18	93,07%	16,34%
	1.21 Андеррайтинг ***** (по- вторно)	589	769	80,00%	30	22	84,14%	5,17%
	1.32 Андеррайтинг *****	761	765	80,00%	20	13	87,45%	9,31%
	1.32 Андеррайтинг ***** (по- вторно)	177	266	80,00%	18	16	76,32%	-4,61%
	1.43 Верификация *****	1875	2185	80,00%	23	11	85,81%	7,27%
	1.46 Верификация *****	218	250	80,00%	6	4	77,20%	-3,50%
05. Процессинг *****	2.02 Подготовка *****	1949	1949	95,00%	50	59	62,65%	-34,06%
	2.02 Подготовка ***** (повторно)	523	689	95,00%	10	25	49,78%	-47,60%

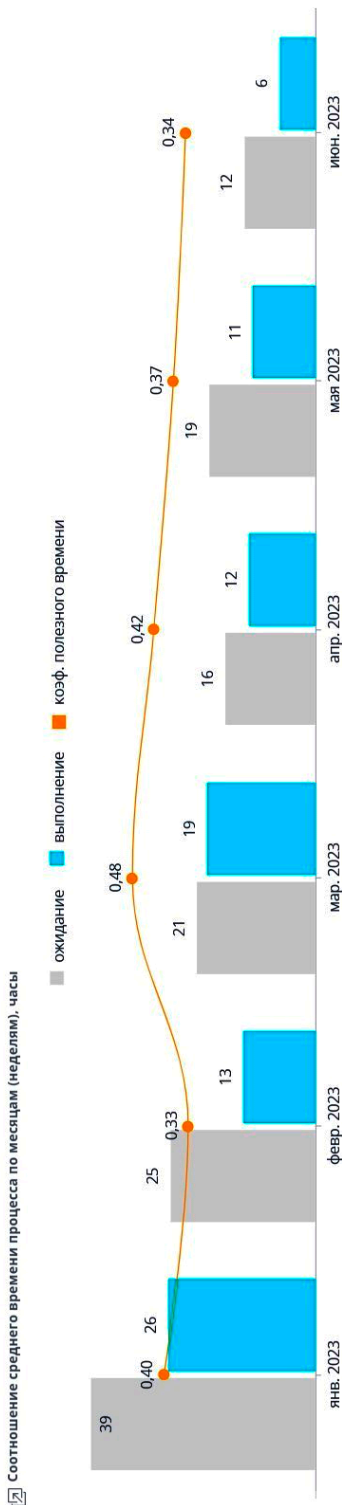


Рис. 1. Динамика уровня одобрения кредитных заявок в сравнении с целевыми показателями

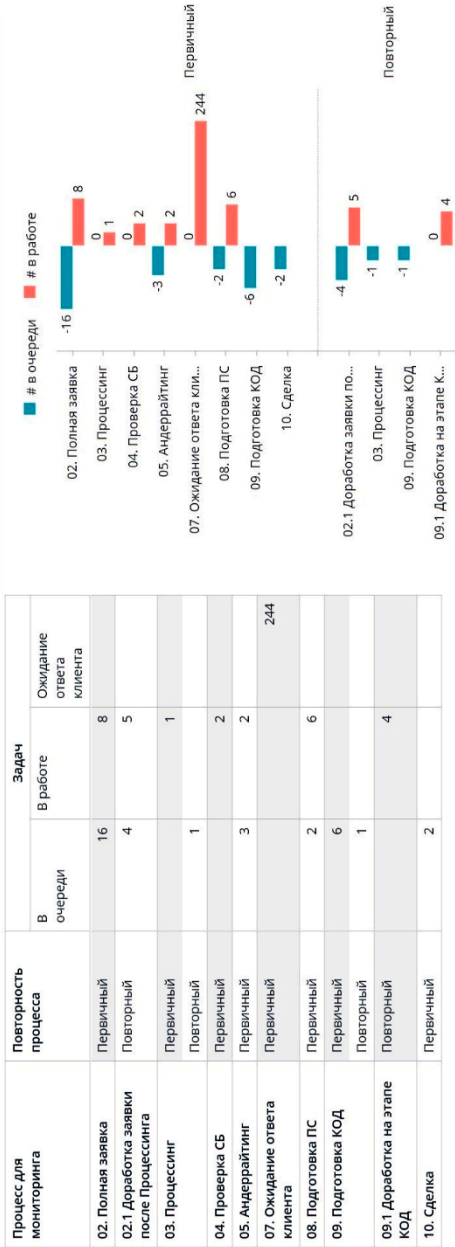


Рис. 2. Данные по количеству кредитных заявок в очереди и в процессе обработки на разных этапах кредитного конвейера (шт.)

Подобные нормативы установлены для всех подразделений, вовлеченных в кредитный конвейер и по сумме отражают общее целевое время выдачи каждого кредита. Важно отметить, что цели разных подразделений взаимосвязаны и, например, не должны приводить к перебрасыванию ответственности с одного отдела на другой. Так, на начальном этапе установления нормативов была зафиксирована только скорость движения заявки в каждом подразделении. Это привело к тому, что заявки переходили от одной службы к другой с большим количеством ошибок, но само время рассмотрения было на хорошем уровне. После внедрения норматива по количеству возвратов заявки на предыдущий этап в связи с ошибкой или неполной информацией данная проблема ушла. Таким образом, крайне важно заранее продумывать все возможные взаимосвязи рабочего процесса и последствия стимулирующих изменений.

3. «Кто владеет информацией, тот владеет миром» [5].

Но помимо формального нормирования деятельности, которое часто остается на бумаге и не отслеживается в организации крайне важно настроить систему контроля за данными нормативами. Часто это невозможно сделать без применения современных технологий и программно-аппаратных комплексов. Так, в БЖФ Банке внутри системы CRM установлены «маячки», которые фиксируют работу каждого сотрудника, производят необходимые замеры и выгружают данную информацию в хранилище данных на базе MS SQL, и далее аналитический инструмент на основе Power BI формирует витрины данных, которые дают наглядную информацию для самих специалистов и их менеджеров относительно выполнения нормативов и качества работы каждого сотрудника.

В таблице 3 приведен пример соблюдения временных нормативов на каждом этапе кредитной заявки, а именно: время и среднее отклонение от этих нормативов для всего множества заявок за отдельно взятый период времени. Такая же аналитика отслеживается в разрезе каждого сотрудника для понимания их эффективности и расчета премии, либо применения инструментов негативной мотивации, например, при нарушении правил взаимодействия с другими подразделениями.

Также аналитическая витрина данных строит агрегированные отчеты, например, о динамике одобрения кредитных заявок по месяцам (рис. 1). Это удобно для понимания общего эффекта и тенденции от внедрения тех или иных изменений в кредитном процессе.

Еще одна наглядная метрика, которая показывает эффективность работы каждого подразделения — это время ожидания заявки в очереди на обработку (рис. 2). Даже если через подразделение проходит большое количество заявок, это не говорит о том, что оно эффективно и не создает узких мест в кредитном процессе, а индикатор этого — размер очереди на обработку. Помимо этого, этот показатель помогает понять правильное количество человеческих ресурсов, необходимых для каждого из подразделений, а также может свидетельствовать о неоптимальности работы подразделения или потребности в автоматизации тех или иных процессов.

Выводы

Рассмотренный в данной статье пример использования стимулирующих и дестимулирующих нормативов для повышения производительности труда и мотивации сотрудников наглядно показывает положительный эффект от использования программно-аппаратных комплексов. Тем не менее, в некоторых научных иссле-

дованиях рассматривается негативное влияние современных технологий на рынок труда в целом, а именно на увеличение уровня безработицы ввиду уменьшения затраченных трудовых ресурсов на тот или иной производственный процесс [6]. Однако данный эффект может носить краткосрочный характер и нивелируется путем переобучения персонала. А попытки повысить эффективность без применения современных технологий привели бы к увеличению бумажной и бюрократической работы по заполнению отчетов, контролю за корректностью проведенных замеров и расчетов и явно спровоцировали бы увеличение расходов и уменьшение КПД каждого из подразделений. Помимо самого технологического решения важно отметить прозрачность данного подхода для самих сотрудников и положительный психологический эффект того, что витрины данных формируют картинку по отдельным подразделениям и транслируют данную информацию не только на лиц, принимающих решения, но и на широкую аудиторию всей организации.

Литература

1. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2008. 318 с.
2. Иванова Е.В. Особенности управления мотивацией персонала в коммерческом банке // Современная наука: проблемы и перспективы развития. VII Международная научно-практическая конференция: сборник статей/под ред. д-ра филол. наук, профессора А.Э. Еремеева: в 2 ч.—Ч. Изд-во ОмГА, 2023. С. 126-132.
3. Ян Цзе, Цзян Яньюань. Анализ мотивации достижения студента колледжа // Обзор образования Пекинского университета. 2010. № 8 (1). С. 63-69.
4. Мergenева К.Д. Управление производительностью труда в организации // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты. 2023. С. 52-54.
5. Richard Davis. The English Rothschilds. L.: Collins, 1983. 282 p.
6. Ляшок В.Ю., Малева Т.М., Лопатина М.В. Влияние новых технологий на рынок труда: прошлые уроки и новые вызовы // Экономическая политика. 2020. Т. 15. № 4. С. 62-87.