

Издается с января 1994 года
Учредитель ООО «Агентство Информбанк»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Владимир Нестеренко
(499) 245 02 13 vfn@tpnews.ru

**ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА**

Марина Нестеренко
(495) 708 32 81 reclama@tpnews.ru

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Надежда Заря
(499) 246 78 64 bd@tpnews.ru

ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ

Сергей Хорошев
skhor@tpnews.ru

РЕДАКТОР

Виктор Королев

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБОЗРЕВАТЕЛЬ

Михаил Кирьянов
mkiryanov@yandex.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

И.Ю. Варьяш
К.А. Волков
Д.В. Воронин
Р.А. Гусейнов
М.И. Гуревич
В.Г. Женов
О.М. Иванов
Н.Ю. Колофидина
М.Ш. Марьясин
Ю.А. Матвеев
С.Р. Моисеев

КОРРЕКТОР

Алена Свиридова

Зарегистрирован в Комитете РФ по печати.
Регистрационный № 012296

АДРЕС РЕДАКЦИИ

119021, Москва, Б. Чудов пер., 5

ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ

тел./факс 8 (495) 708 3281

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ

тел./факс: 8 (499) 245 0226, 245 0213

Отпечатано в типографии

ООО «Офсет Принт»

127550, Москва, Дмитровское ш., д. 39,
корп. 1

Тираж 5000 экз. Заказ № 5

Дата выхода – 09.12.2010

Цена свободная

Издатель ООО «Капитал-инфо»

119021, Москва, Зубовский б-р, д. 20-16

ISBN 5-86696-002-8

Редакция не несет ответственности: за сведения, содержащиеся в рекламных материалах, за нарушение авторами исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности третьих лиц.

Мнения, высказываемые авторами в публикуемых статьях, не всегда совпадают с мнением редакции.

При использовании материалов журнала ссылка на «Банковское дело» обязательна. Рукописи не возвращаются.

Значком **И** отмечены статьи или страницы, содержащие материалы, опубликованные на правах рекламы.

Выпуск издания осуществлен при финансовой поддержке Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

СОДЕРЖАНИЕ | №12, 2010

ИНФОРМБАНК

События, новости, информация	2, 3, 4, 37, 42, 66, 70, 79
Ученый совет	88
Анонс мероприятий (январь-2011)	90
Дословно	
О Москве, ценах – и не только	96

ТЕМА НОМЕРА

Государственная денежно-кредитная политика	
С.Р. Моисеев. Денежно-кредитный цугцванг	6
С.А. Андрушин, В.В. Кузнецова. Денежно-кредитная политика Банка России: прогнозы и реалии	10
А.А. Ведев. Программа должна быть более устойчивой и сбалансированной	16
О.Д. Говтвань. Нужна определенная смена парадигмы	20
Г.Н. Белоглазова. Знак перехода к экономике роста и развития	24

АНАЛИТИКА

Финансовые рынки	
В.В. Инюшин. Спрос на деньги и роль банковского сектора: тенденции в реальном секторе экономики	28
Я.М. Миркин. Ловушки конкурентоспособности	32
А.А. Смирнов. Участие банков в операциях перестрахования рисков	38
Банковские риски	
Е.Ю. Розанова. Новые требования к банковскому риск-менеджменту	43

ПРАКТИКА

Правовые вопросы банковской деятельности	
А.Б. Кашеваров, Ю.Э. Бондарева. Конкуренция в банковском секторе	48
Организация и управление	
Г. И. Алексеева. Совершенствование методологии признания и оценки финансовых инструментов	54
В.В. Мануйленко. Внутренняя модель определения экономического капитала	59
В.В. Фунцев. Мотивация персонала как составляющая эффективности банковской деятельности	67
А.И. Гусев. Отечественный private banking становится более прагматичным	71
Мобильный банкинг сегодня и завтра. <i>Михаил Кирьянов</i>	72
Н.А. Кручинина. Юридические особенности мобильных платежей	76
Финансовые рынки	
Ю.А. Матвеев. Банковская подпитка региональной экономики	77
Банковские риски	
М.В. Каратаев. Банковские риски, возникающие при проведении сомнительных операций клиентов	80
Вопрос — ответ	
О Базеле III и трудоустройстве	84
Список публикаций за 2010 г.	92

Мотивация персонала как составляющая эффективности банковской деятельности

Сколько стоит лояльность персонала и как ее повысить? Можем ли мы сегодня определить, к каким финансовым показателям придем завтра, через месяц или через несколько лет? Насколько обоснован наш прогноз? С такими вопросами сталкиваются и руководители отделений банка, и менеджеры высшего звена. В статье не только размышления на данные темы, но и практические советы.

В.В. ФУНЦЕВ,
руководитель округа «Север» ОАО АКБ «Росбанк»



Оценочными показателями деятельности любого банка являются прибыль и доля рынка. Но цифры в балансе или отчете о прибылях и об убытках не учитывают условия деловой среды и не могут быть хорошими индикаторами при оценке отношений с клиентами, качества работы и профессионального уровня персонала, а значит, не покажут объективных предпосылок событий, которые нас ожидают уже завтра. Финансовые показатели обеспечивают анализ итогов деятельности и событий за прошедший период, но не дают никакого представления о будущих результатах. Финансовая отчетность, как и бюджеты, составляется по отдельным функциональным областям и не позволяет определить значимость взаимоотношений между представителями разных подразделений, участвующих в процессе создания стоимости.

Таким образом, деятельность менеджеров кредитной организации направлена лишь на выполнение текущих показателей, получение прибыли в краткосрочной перспективе. Именно по этим показателям оценивается эффективность менеджмента, т.е. подход

такой: сегодня план выполнили, премию получили, а о том, что будет завтра, будем думать завтра. А думать нужно было вчера. Для решения этой проблемы необходим метод, позволяющий уравновесить точность и целостность финансовых показателей факторами, от которых зависят будущие результаты банковской деятельности.

Подход к модели

Представим процесс работы кредитной организации в виде дерева. Уровень навыков и знаний персонала банка – это корни, которые питают ствол дерева (бизнес-процессы). Только грамотные и обученные сотрудники могут разобраться во всех тонкостях бизнес-процессов и принять участие в их оптимизации. В свою очередь, ствол питает ветви дерева – взаимоотношения с клиентами, соответствие предлагаемых услуг их ожиданиям. Наконец, ветви обеспечивают рост листьев – финансовых результатов, достижение которых является целью любого коммерческого банка.

Abstract. How much is the loyalty of the personnel worth and how can it be improved? Is it possible today to determine what the financial indicators will be tomorrow, in a month or after a few years? How feasible is our forecast? These issues are faced by both branch managers as well as senior bank managers. This article will not only discuss the theory behind these topics but will also give practical advice.

Keywords. Staff motivation, bank efficiency.

Ключевые слова. Мотивация персонала, эффективность работы банка.

Если в каждом из этих процессов достигаются требуемые результаты, то положительный общий результат не заставит себя ждать. В то же время при значительном отставании по какому-либо из показателей итог может оказаться неутешительным. Сложно достичь высоких результатов с плохо обученным персоналом или с продуктовой линейкой, не удовлетворяющей запросы клиентов.

Разложив процесс на компоненты: подпроцесс – участники – оценочный показатель – мы сможем прийти к модели экономической задачи, решаемой по принципу «если..., то».

Идеальная модель: сотрудник, имеющий необходимый уровень образования и навыков, реализует высококонкурентные и высококачественные услуги, своевременно созданные совместно с коллегами из смежных подразделений, за счет чего формируются долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами, что, в свою очередь, приводит к повышению прибыли и доли рынка.

Составляющие компоненты и возникающие барьеры

Разберем исходную модель на составляющие компоненты.

1. «Сотрудник, имеющий необходимый уровень образования и навыков, реализует...» Уровень образования и навыков не является статичной величиной. Значит, при системном подходе задача достаточно проста – выработка критериев и оценка уровня знаний и навыков тестированием (в абсолютных величинах).
2. «...высококонкурентные и высококачественные услуги...» Оценка конкурентоспособности услуги производится через маркетинговые исследования. Соответствие банковских предложений ожиданиям клиентов можно узнать также по результатам опросов. При оценке работы сотрудников фронт-офиса возможно использование централизованных независимых источников обратной связи.
3. «...своевременно созданные совместно с коллегами из смежных подразделений...» Насколько хороши услуги и работа смежных подразделений, могут показать анализ и информация, полученная у кассиров и операционистов, ежедневно обслуживающих клиентов.
4. «...за счет чего формируются долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентами, что, в свою очередь, приводит к повышению прибыли и доли рынка». Взаимосвязь вполне очевидна: долгосрочные отношения позволяют значительно снижать затраты на последующие продажи, а значит, увеличить их количество на одного клиента.

На первый взгляд, все просто. В процессе же работы возникают барьеры, которые не позволяют персоналу действовать эффективно.

- **«Барьер видения».** Далеко не все сотрудники понимают общую стратегию организации. В результате снижается эффективность их решений, которые должны приводить

к достижению главных целей банка. Нередко перед сотрудниками ставятся взаимоисключающие задачи. С учетом того, что организация построена по принципу бизнес-вертикали, за каждым направлением продаж стоит административный ресурс, и руководители этих подразделений начинают конкурировать за человеческие ресурсы.

- **«Барьер ресурсов».** Человеческие и финансовые ресурсы привязываются не к долгосрочным стратегиям, а к краткосрочным финансовым целям. Если происходит снижение уровня рентабельности, организация начинает избавляться от некачественных активов. Экономически более правильным было бы поднять уровень качества активов. Но поскольку сотрудники не являются активами банка, поднять внешним воздействием уровень качества их работы невозможно. Сделать это можно только за счет формирования у персонала внутренней мотивации.
 - **«Барьер человеческого фактора».** Большинство схем стимулирующего вознаграждения мотивирует сотрудников на достижение краткосрочных финансовых показателей, а не на реализацию долгосрочных стратегических инициатив. Срабатывает принцип «что оценивается, то и делается». Если эффективность труда оценивается по объемным показателям, например по числу кредитов или депозитов, то стратегическая задача повышения качества обслуживания останется только на бумаге.
- Предположим, мы выявили компоненты, установили ключевые показатели, провели аудит конкурентоспособности услуг и состояния бизнес-процессов. Теперь необходимо выделить факторы и отобрать из них наиболее эффективные, влияющие на динамику роста требуемых показателей.

Внутренняя мотивация и пирамида Маслоу

Прежде всего определимся с источниками внутренней мотивации у сотрудников для решения общекорпоративных задач. В оптимизации бизнес-процессов, казалось бы, можно рассчитывать на активность сотрудников. Однако на практике наблюдается другая картина. Тот, кто по своим внутренним убеждениям готов ради общего дела проявлять инициативу в оптимизации бизнес-процессов, будет это делать и без административного воздействия. А тот, кто занимает равнодушную позицию, сделает вид, что его все устраивает.

Каковы источники поведенческих моделей? Зачем вообще сотрудник работает? Чтобы понять внутреннюю мотивацию сотрудников, обратимся к классической трактовке потребностей человека, к пирамиде Маслоу, которая выделяет пять главных потребностей человека:

- физиологические (голод, жажда и т.д.);
- экзистенциальные (безопасность существования, комфорт, постоянство условий жизни);

- социальные (социальные связи, общение, привязанность, забота о других и внимание к себе, совместная деятельность);
- престижные (самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост);
- духовные (познание, самоактуализация, самовыражение).

Работодатель прямым или косвенным образом может участвовать в удовлетворении почти всех этих потребностей без особых дополнительных финансовых расходов. Необходимо отметить, что даже если у человека одни потребности отсутствуют или не столь ярко выражены, это вовсе не значит, что у него нет других. Главное, чтобы они у него были, и чем более они разнообразнее, тем проще будет установить с сотрудником долгосрочные партнерские отношения. С кого начать? С тех, которые участвуют в процессе создания прибыли, приносят комиссионный доход, формируют активы и пассивы банка: с операционистов, менеджеров и руководителей отделений. К тому же они лучше других знают, чего хочет клиент.

Физиологические потребности

Физиологические потребности можно рассмотреть на примере питания. Качество еды, которую может позволить себе и своей семье сотрудник, влияет и на способности организма к восстановлению сил, и на динамику развития детей. Еда является самым распространенным средством борьбы со стрессом. Так как операционисты и менеджеры по сравнению с другими сотрудниками банков имеют самые низкие заработные платы, в их бюджете траты на еду составляют значительную часть. В связи с этим вполне вероятно, что они примут предложения из другого банка, предлагающего зарплату на 10–20% больше. В результате – потеря сотрудника.

Для того чтобы избежать такой ситуации, необходимо иметь единое правило формирования базового уровня оплаты труда: например, сотрудник, имеющий стаж работы в банке не менее года, должен при приеме на работу получать базовую оплату труда, равную средней по рынку. Рост базовой оплаты зависит от полученных навыков и стажа работы в банке. Если сотрудники уверены, что им платят исходя из рыночных уровней, они будут более спокойно относиться к сторонним предложениям о работе.

Экзистенциальные потребности

Для удовлетворения данных потребностей работодатель может предложить социальные пакеты. Формируя предложение по удовлетворению экзистенциальных потребностей, руководство банка ориентируется на специалистов, для которых важна кооперация с работодателем. Хочешь фитнес – пожалуйста, затраты пополам, хочешь страховку – банк готов оплатить 50%. Если же сотрудникам, имеющим самый низкий уровень оплаты труда, будет предложена, например, 75%-ная скидка, то эффект от такого шага будет многократно превышать финансовые затраты. Человек

сможет понять – сегодня он специалист низшего звена, но именно ему дают максимальные скидки, подчеркивая, что банку важно его здоровье.

Социальные потребности

Банковский продукт – это результат работы всех сотрудников кредитной организации. Поэтому контактировать с коллегами из других служб – это необходимость, без которой каждому сотруднику невозможно эффективно выполнять свою работу. Примером реализации данной потребности, кооперации между подразделениями, должны выступать руководители подразделений. Сотрудничество, открытое рассмотрение сложных проблем должно стать правилом взаимоотношений. В совместной деятельности между сотрудниками разных подразделений и рождаются решения, позволяющие оптимизировать бизнес-процессы. Именно эта работа выдвигает лидеров, профессионалов своего дела, которыми гордится любой банк. Эти люди досконально разбираются во всех деталях и достигают высоких результатов.

К таким профессионалам всегда можно обратиться за советом. Так формируются горизонтальные связи в коллективе. А чтобы лучшие знания и опыт стали достоянием всех, необходимо сформировать инструменты, позволяющие удовлетворить престижные и духовные потребности людей.

Престижные и духовные потребности

Каждый из участников бизнес-процессов вносит какие-то свои допуски и ограничения, прежде чем продукт попадет в руки к продавцу и в итоге непосредственно к покупателю. Таким образом, сотрудники по отношению друг к другу выступают внутренними продавцами и покупателями, а клиенты – внешними, они все зависят друг от друга. Иными словами, эффективность работы банка полностью зависит от взаимодействия подразделений, одни из которых отвечают за минимизацию рисков, другие – за достижение финансового результата, а в качестве арбитра выступает администрация, отвечающая за осуществление общей стратегии. Здесь и появляется поле для реализации потребностей каждого банковского работника в самовыражении и самоактуализации, в признании и высокой оценке как коллег, так и клиентов.

Престижные и духовные потребности – это наивысшие уровни пирамиды Маслоу. В их реализации формируются вертикальные взаимосвязи. Совместный труд – самый эффективный способ сплотить коллектив. В сформированном поле, позволяющем реализовать потребность в уважении, высокой оценке, самовыражении, лежит решение проблемы, как повысить эффективность работы банка. Причем решение это родилось внутри бизнес-процесса и там же протестировано.

Общие замечания

У каждого человека разная приоритетность потребностей. И здесь принципиально важен акцент на формировании внутренней мотивации, а не исполь-

зовании внешней. Командно-административный способ управления в полной мере влияет только на физиологические и экзистенциальные потребности. Сотрудник, к которому в качестве мотивации применяется угроза со стороны руководителя лишиться его чего-либо, не может работать эффективно. Современная научная школа считает, что работника нужно рассматривать не как актив, контролируемый организацией, а скорее как инвестора человеческого капитала. Около 70% проектов и стратегий оказываются нереализованными не потому, что они плохие – просто в них не учтены интересы тех, кто их должен воплощать.

Для удовлетворения физиологических и экзистенциальных потребностей достаточно установить единые и понятные для всех правила взаимоотношений любого сотрудника и работодателя. При приеме на работу новый сотрудник сверяет свои ожидания с предложениями работодателя. Сформировав лояльность новичка на этом этапе, можно переходить к удовлетворению его социальных, престижных и духовных потребностей. Например, оговорить повышение зарплаты при достижении высоких показателей по результатам очередного тестирования его знаний и навыков.

В результате внешняя мотивация меняется с административно-командного воздействия на внутреннюю (я должен стараться, и тогда моя зарплата будет выше). При такой личной установке можно рассчитывать на реализацию сотрудником своего потенциала, на его предложения, направленные на оптимизацию бизнес-процессов.

Что эффективнее?

Система мотивации, акцентированная на оптимизации бизнес-процессов, в несколько раз эффективнее, чем та, которая привязана к продажам и нацелена на краткосрочный результат. Для наглядности можно привести простой пример. За рост продаж, в результате чего был получен экономический эффект в 1000 долл., сотруднику выдали 100 долл. премии. Столько же дали и другому – за предложение, позволяющее снизить технологические ошибки и дающее прибыль также в 1000 долл. Что эффективнее?

В первом случае просто увеличились накладные расходы на единицу товара, и в дальнейшем для поддержания уровня продаж придется постоянно этот стимул использовать. Во втором случае с проблемой постоянно сталкивались десятки сотрудников, и теперь они будут делать меньше технологических ошибок, значит, себестоимость данного предложения будет постоянно уменьшаться.

Добавим к этим деньгам еще и внутреннюю мотивацию: дадим второму сотруднику возможность почувствовать, что его новации помогают всему коллективу банка. Предложим работнику перспектив роста. Сделаем это публично. Предложим всем другим сотрудникам на равных участвовать в этой работе, установим величину денежного вознаграждения в зависимости от эффективности того или иного предложения. Результат не заставит себя ждать.

ИНФОРМБАНК

Вечный вопрос: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?»

Вопрос, вынесенный в заголовок, в общем-то, риторический. Если между богатством и умственными способностями его обладателя и существует связь, то явно не 100%-ная, утверждает портал newsru.com. И с этим согласен, например, бывший зампред Банка России Сергей Алексашенко: «Ключевые бизнес-решения, на мой взгляд, никогда не зависят напрямую от интеллектуальных способностей. Главное в принятии решений – объем рыночной информации, которой владеет бизнесмен, его способность быстро проанализировать данные и сделать выводы. А тесты, где нужно просто «тыкнуть пальцем», – это баловство». Кстати, IQ у С. Алексашенко намного выше среднего.

Годы изучения эффективности IQ-тестов привели профессора Университета Огайо (США) Джея Загорски к выводу, что высокий уровень IQ не гарантирует финансового успеха. Скорее наоборот. «Ты можешь быть умнее, интеллектуален, но это не значит, что ты априори застраховал себя от банкротства и финансовых неурядиц, – пишет профессор. – Более того, чем выше уровень IQ, тем небрежнее и неосмотрительнее человек относится к деньгам».

В США, где мода на IQ среди работодателей уже прошла (к тому же такое тестирование считается неполиткорректным), основным критерием умственных способностей потенциального сотрудника служит колледж или университет, который он окончил: чем пафоснее заведение, тем более ценным считается специалист.

Кстати, Дж. Загорски сопоставил интеллект с данными о доходах. Он воспользовался данными национального исследования свыше 7000 человек, представляющих все слои населения. Анализ показал, что каждый балл IQ оценивается в среднем в 200–600 долл. годового дохода. Уровень IQ = 100 соответствует среднему интеллекту (130 и выше имеют только 2% населения). При IQ = 75 – исчерпание кредитного лимита фиксируется в 8% случаев, при 90 – уже 12%. Затем наблюдается неравномерное снижение до 5%, а дальше вновь начинается медленный рост личных финансовых проблем. Аналогичная картина наблюдается и с просрочкой банковских платежей. Из этого следует, что хуже всего дела обстоят у тех людей, чей интеллект чуть ниже среднего, а лучше всего дела – у обладателей чуть выше среднего.

Видимо, разгадка не в доходах, а в расходах. Можно предположить, что при низком IQ люди просто недостаточно изобретательны, чтобы быстро тратить свои, пусть и скромные, сбережения. А с ростом IQ запросы растут быстрее доходов, что и приводит к частым финансовым проблемам.