



**Байрам Усние Рустемовна,**  
к.э.н., доцент кафедры банковского дела

65.262.10

### **БОНУСНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА СОТРУДНИКОВ КРЕДИТНОГО ОТДЕЛА КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА**

Актуальным в условиях рынка является разработка долгосрочных прогнозных приоритетов развития, стратегического управления и реализации кредитной политики банковской деятельности. Управление персоналом является одним из сложных и многомерных процессов кредитной политики банка, в котором важное место отводится мотивации сотрудников. Рассмотрению этой проблемы посвящена данная статья.

Анализ публикаций ученых – экономистов относительно мотивации труда, среди которых работы А.А. Кириченко, А. В. Козаченко, А.И. Пригожина и др.[1-3] показывают, что они посвящены лишь отдельным направлениям финансового менеджмента. В отечественной теории недостаточно исследования по рассматриваемому вопросу. В то же время мало внимания уделяется системе мотивации сотрудников кредитного отдела банка.

Кредитные операции для банка выступают основным источником доходов, поэтому система материального стимулирования сотрудников кредитного отдела является важным элементом стратегии банка, частью общей системы оплаты труда.

Цель статьи - разработать практические рекомендации, по усовершенствованию методики бонусной оплаты труда сотрудников кредитного отдела банка.

Управление персоналом является сложным и многомерным процессом, в котором важное место отводится мотивации сотрудников. Кредитные операции для банка выступают основным источником доходов, поэтому система материального стимулирования сотрудников кредитного отдела является важным элементом стратегии банка, частью общей системы оплаты труда.

Среди возможных методов мотивации важное место отводится вознаграждению, представляющему собой справедливую оплату в соответствии с «ценностями» должности и индивидуальной деятельности [1,с.284].

К прогрессивным методам вознаграждения персонала относится бонусная система поощрения труда, направленная на повышение эффективности труда кредитных специалистов и стимулирование их к достижению нормативных показателей деятельности банка.

Методику бонусной поощрительной оплаты труда целесообразно использовать по различным кредитным продуктам, характеризующимся массовостью проводимых операций. Этим критериям наиболее соответствуют потребительские кредиты.

Поэтому бонусную методику рассмотрим на примере оплаты труда специалистов, занятых в процессе потребительского кредитования. Она основана на повышении материальной заинтересованности в выполнении норматива загрузки и ответственности за качество выполняемых функциональных обязанностей специалистов, осуществляющих работу в рамках технологий потребительского кредитования и обучающих новых кредитных специалистов, а также начальников, осуществляющих руководство отделами (секторами, рабочими группами) кредитования и отвечающих за продвижение технологий в региональных подразделениях (табл. 1).

Методика включает в себя пять этапов:

1. Установление нормативных показателей.
2. Определение единого норматива, выраженного в условных единицах.
3. Приведение результатов деятельности к условным единицам.
4. Расчет вознаграждения.
5. Мотивация кадрового состава, занятого в развитии технологий.

Таблица 1

Распределение функций специалистов, занятых в процессе потребительского кредитования

Специалист	Функции	
Менеджер	ВЫДАЧА	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Курирование точек продаж (автосалоны, торговые точки, риэлтеры).</li> <li>2. Первоначальный контакт с клиентами, сбор необходимых документов.</li> <li>3. Расчет и анализ финансового состояния клиентов.</li> <li>4. Подготовка полного пакета документов.</li> <li>5. Заключение кредитного договора (соглашения).</li> <li>6. Оформление договора залога.</li> <li>7. Страхование предмета залога.</li> <li>8. Контакт с клиентом (при необходимости).</li> </ol>
Эксперт	МОНИТОРИНГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прием документов от менеджера для оформления кредитной сделки.</li> <li>2. Передача информации в службы Back-Office для открытия кредитной сделки (заведение клиента, открытие счетов и сделки, визирование сделки).</li> <li>3. Выдача (перечисление) кредитных средств.</li> <li>4. Мониторинг и сопровождение кредитных сделок.</li> <li>5. Контроль за соблюдением условий кредитных сделок (сроки погашения основного долга и процентов).</li> <li>6. Передача информации менеджеру при возникновении проблемной задолженности для дальнейшей работы с клиентом.</li> </ol>
Руководитель эксперта / менеджера	РУКОВОДСТВО	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация деятельности по проведению кредитных операций.</li> <li>2. Распределение функций внутри кредитного подразделения.</li> <li>3. Контроль текущей деятельности.</li> <li>4. Частичное исполнение обязанностей эксперта/менеджера.</li> <li>5. Согласование сверхлимитных сделок нижестоящих подразделений.</li> </ol>

На первом этапе происходит установление нормативных показателей. При этом необходимо исходить из того, что кредитные специалисты (эксперт, менеджер, руководитель) получают в качестве переменной части дохода (дополнительно к постоянной части – окладу) вознаграждение за выполняемые ими функции в рамках работы по каждой из технологий, как в пределах, так и сверх установленных нормативов загрузки [4, с.19].

Нормативы загрузки определяются расчетным путем исходя из допущения, что каждый кредитный специалист должен приносить банку прибыль, заданной величины (отечественные банки устанавливают, обычно, в размере не менее 10000\$ в год). Расчет норматива загрузки необходимо проводить отдельно по кредитам.

Вторым этапом методики является определение единого норматива, выраженного в условных единицах.

Поскольку кредитный специалист может совмещать функции как эксперта (в различных пропорциях), так и менеджера, и при этом быть задействованным в различных технологиях кредитования, имеется необходимость для оценки общего уровня загрузки выделить некий общий показатель, характеризующий загрузку в «условных» единицах – «условных кредитах». Для определения общего значения норматива, выраженного в «условных кредитах» требуется сопоставить значения отдельных нормативов по функциям и технологиям.

Нормативы по функциям «выдача» - «мониторинг» определены исходя из затрат времени, связанных с проведением активных операций, установленных на основании статистики по фотографии рабочего времени.

Итоговые нормативы, выраженные в количестве кредитов, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Итоговые нормативы по видам кредитных продуктов населению

Вид кредита	Выдача	Мониторинг
Авто в кредит	20	125
Рассрочка	130	870
Жилье	15	90
Другие	45	270

Например, исходя из значений вышеприведенных нормативов, следует, что выдача одного кредита под покупку автомобиля равноценна по загрузке мониторингу 6,25 таких кредитов. И наоборот – мониторинг одного такого кредита равен 0,16 от аналогичного выдаваемого. Если за условную единицу нормативной загрузки принять мониторинг одного кредита по «Авто в кредит» и обычным потребительским кредитам, то можно получить следующие соответствия:

- Авто в кредит: у.к. = мониторинг 1-го кредита = выдача 1-го кредита \* 0,16
- Рассрочка: у.к. = мониторинг 1-го кредита \* 6,40 = выдача 1-го кредита \* 1,04
- Жилье в кредит: у.к. = мониторинг 1-го кредита \* 0,72 = выдача 1-го кредита \* 0,12
- Другие кредиты: у.к. = мониторинг 1-го кредита \* 2,16 = выдача 1-го кредита \* 0,36

Соответственно за нормативную загрузку принимается 125 условных кредитов (у.к.). Этот норматив оплачивается постоянной частью дохода – заработной платой и бонусом за каждую условную единицу. Данный бонус выплачивается с целью стимулирования доведения загрузки сотрудников до нормативного уровня на первоначальном этапе работы сотрудника, а также для диверсификации вознаграждений различных сотрудников, имеющих загрузку меньше нормы.

На третьем этапе происходит приведение результатов деятельности к условным единицам.

Для приведения результатов деятельности каждого кредитного специалиста по отдельным видам кредитования к условным единицам загрузки используется табл. 3.

Таблица 3

Приведение результатов деятельности кредитных специалистов к условным единицам загрузки

Авто в кредит	выдано	кол-во * 6,25 =
	обслуживается	кол-во * 1,00 =
Рассрочка	выдано	кол-во * 0,96 =
	обслуживается	кол-во * 0,16 =
Жилье в кредит	выдано	кол-во * 8,33 =
	обслуживается	кол-во * 1,39 =
Другие кредиты	выдано	кол-во * 2,78 =
	обслуживается	кол-во * 0,46 =
ИТОГО		Σ

Составлено автором на основании приведенных расчетов

Для руководителей кредитных подразделений (начальников отделов, кураторов нижестоящих отделений) загрузка в условных единицах рассчитывается по суммарным показателям подразделений с делением полученного результата на численность подчиненного персонала.

На четвертом этапе производится расчет вознаграждения.

Дополнительное вознаграждение, являющееся переменной частью дохода кредитных специалистов выплачивается исходя из загрузки, выраженной в условных единицах, а именно:

за каждую условную единицу в пределах норматива загрузки сотруднику и руководителю начисляется бонус в размере 1 грн., что обеспечивает в среднем 18% уровень премирования (при средней зарплате в размере 700 грн.) сотрудника при выполнении им нормы и максимальный бонус 125 грн. (за 125 условных кредитов);

за каждую условную единицу свыше норматива (но не более 50% от норматива) сотруднику начисляется бонус в размере 3 грн., что обеспечивает максимальный бонус 125 грн + 62,5\*3 = 315,50 грн.

руководителю выплачивается аналогичный бонус за кредиты, которые он выдал или обслуживает, а также бонус за руководство (по среднему значению показателей кредитного подразделения) в размере 1 грн. – в пределах нормы, 4 грн. свыше нормы, что обеспечивает максимальный бонус 375 грн. за руководство + 315,50 грн. за лично выданные и обслуживаемые = 690,50 грн.

Дополнительно в качестве корректирующего коэффициента выступает понижающий коэффициент, определяемый качеством кредитного портфеля. Поэтому, итоговая сумма вознаграждения (ИВ) равняется:

$$ИВ = СБ * П_c, \tag{1}$$

где: СБ – сумма бонуса;

П<sub>c</sub> – итоговый понижающий коэффициент.

Для сотрудника доля проблемных по сальдо рассчитывается как средневзвешенное значение от доли проблемных кредитов, где он выступает экспертом, и доли проблемных кредитов, по которым

он выступает менеджером. Для руководителя в целом рассматривается весь портфель подчиненного подразделения (по сделкам, где он числится как руководитель).

Для кредитных специалистов, совмещающих функции эксперта и менеджера, доля проблемных определяется как составляющая долей по выданным и обслуживаемым кредитам:

Доля проблемных кредитов = (Доля проблемных менеджера \* сальдо менеджера + Доля проблемных эксперта \* сальдо эксперта)/(сальдо менеджера + сальдо эксперта)

Значения понижающих коэффициентов приведены в табл. 4.

Таблица 4

Понижающие коэффициенты в зависимости от доли проблемных кредитов

Для эксперта/менеджера			Для руководителя		
Доля просроченных кредитов по сальдо (в т.ч. переданные в ДБ), %		Значение понижающего коэффициента $\Pi_c$	Доля просроченных кредитов по сальдо (в т.ч. переданные в ДБ), %		Значение понижающего коэффициента $\Pi_c$
«АвтоКредит» и «Жилье»	прочие		«АвтоКредит» и «Жилье»	прочие	
0,0 % - 0,5 %	0,0 % - 0,5 %	1,00	0,0 % - 0,5 %	0,0 % - 0,5 %	1,00
0,5 % - 1,5 %	0,5 % - 1,5 %	0,85	0,5 % - 1,0 %	0,5 % - 1,0 %	0,85
1,5 % - 2,0 %	1,5 % - 3,0 %	0,70	1,0 % - 1,5 %	1,0 % - 2,0 %	0,70
2,0 % - 2,5 %	3,0 % - 4,0 %	0,50	1,5 % - 2,0 %	2,0 % - 3,0 %	0,50
2,5 % - 3,0 %	4,0 % - 5,0 %	0,30	2,0 % - 2,5 %	3,0 % - 4,0 %	0,30
Выше 3,0 %	выше 5,0%	0,00	выше 2,5 %	выше 4,0 %	0,00

Составлено автором с учетом рекомендуемых значений по использованным показателям

В связи с различным уровнем проблемных кредитов по различным программам (что связано с их особенностями) предусмотрена диверсификация сетки понижающих коэффициентов. В случае, если эксперт/менеджер выдает/обслуживает кредиты, выданные по разным технологиям, то расчетный коэффициент определяется, как средневзвешенное значение двух полученных коэффициентов:

$$\Pi_c = (\Pi_{c\_аж} * \text{Сум\_аж} + \Pi_{c\_др} * \text{Сум\_др}) / (\text{Сум\_аж} + \text{Сум\_др}), \quad (2)$$

где  $\Pi_{c\_аж}$  – понижающий коэффициент по кредитам, выданным в рамках программ «АвтоКредит» и «Жилье»;

$\Pi_{c\_др}$  – понижающий коэффициент по кредитам, выданным в рамках программ «Рассрочка» и другим;

$\text{Сум\_аж}$  – сумма сальдо менеджера и сальдо эксперта по кредитам, выданным по программе «АвтоКредит» и «Жилье»;

$\text{Сум\_др}$  – сумма сальдо менеджера и сальдо эксперта по кредитам, выданным по программе «Рассрочка» и другим.

Бонус является дополнительным доходом к фиксированному уровню оплаты (тарифу), установленному для экспертов/менеджеров и руководителей, согласно штатного расписания кредитного подразделения.

Мотивация расширения кадрового состава, занятого в развитии кредитных технологий представляет собой пятую часть методики.

С целью формирования качественного кадрового состава кредитных специалистов (экспертов, менеджеров), а также стимулирования участия действующих кредитных экспертов, менеджеров и руководителей в обучении новых сотрудников, целесообразно допустить превышение норматива загрузки кредитного специалиста (эксперта, менеджера) не более чем на 50 % на срок до 2-х месяцев. За указанное допустимое превышение норматива эксперт/менеджер получает повышенный бонус. За загрузку сверх 1,5 норматива бонус фактически не выплачивается (рис. 1).

При постоянном превышении на 100 % нормы загрузки кредитным экспертом/менеджером на протяжении не менее 6-и месяцев и сохранении доли проблемных кредитов на уровне, при котором понижающие коэффициенты не применяются ( $\Pi_c=0$ ) рекомендуется его непосредственному руководителю пересмотреть должностную категорию (или уровень - при неизменности должности) данного работника в сторону увеличения (но не чаще чем, раз в 6 месяцев). При постоянном невыполнении работником нормы загрузки менее чем 80% от норматива, на протяжении более 6-и месяцев (при этом не учитываются первые 6 месяцев работы сотрудника) или постоянном (более 6-и

месяцев) превышении доли проблемных максимального уровня, предусмотренного в таблице понижающих коэффициентов, рекомендуется его непосредственному руководителю пересмотреть должностную категорию данного работника (или уровень - при неизменности должности) в сторону уменьшения (но не чаще чем, раз в 6 месяцев).

При достижении новым кредитным специалистом 50 % от установленных нормативов по количеству кредитных сделок в течение 2 месяцев под руководством курирующего его подготовку кредитного специалиста, сделки, оформленные с его участием, закрепляются непосредственно за этим новым кредитным специалистом и исключаются из портфеля специалиста, проводившего обучение, путем совместной перекодировки.



Рис. 1 Порядок изменения базовой оплаты исходя из уровня выполнения норматива загрузки

Таким образом, рассмотренная методика бонусной поощрительной оплаты труда позволяет на основе материального стимулирования сотрудников кредитного подразделения банка увеличить объем и качество кредитного портфеля.

Литература

1. Банківський менеджмент: навч. посіб./ за ред. О.А. Кириченка. – 3-тє вид. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438с.
2. Зарубежный опыт мотивации труда /А. В. Козаченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
3. Мотивирующая оценка персонала/ А.И. Пригожин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
4. Байрам У.Р. Аспекты бонусной системы оплаты труда сотрудников кредитного отдела//Актуальные проблемы социально-экономического развития регионов: Тезисы докладов Всеукраинской научно-практической конференции. – Симферополь: КГИПУ 2005. – С. 19-21.