

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ КЛИЕНТСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА

© 2015 М.А. Моткова*

Ключевые слова: система мотивации, конкурентоспособность, бонусная система, материальная и нематериальная мотивация, KPI, клиентские менеджеры корпоративных клиентов.

Рассматриваются преимущества и недостатки применяемой в современных условиях системы мотивации клиентских менеджеров в банках, используемые инструменты материальной и нематериальной мотивации. Предлагается внедрение авторской бонусной программы мотивации коммерческой активности клиентских менеджеров при продаже банковских услуг корпоративным клиентам.

Как известно, система мотивации - это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удерживать их. Эффективная система мотивации персонала несет ряд положительных эффектов для функционирования компании, в числе которых:

- 1) снижение конфликтности;
- 2) гармонизация взаимодействия персонала;
- 3) повышение уровня самоорганизации;
- 4) повышение производительности и качества работы;
- 5) снижение показателей текучки кадров;
- 6) увеличение лояльности персонала.

Клиентские менеджеры привлекают на обслуживание в банк новых корпоративных клиентов, сопровождают все сделки с клиентами, разрешают конфликтные ситуации, консультируют по спорным вопросам. Не во всех случаях персональный менеджер всемогущ (окончательное решение принимают начальники управлений и руководство банка), но от него зависит скорость принятия решений и донесения информации до клиента. Отдел продаж корпоративным клиентам является прибылеформирующим подразделением в кредитной организации, и, следовательно, применение эффективной системы мотивации напрямую способствует

росту продаж, увеличению прибыли и достижению стратегических целей развития банка.

Первоочередная задача руководства в области управления персоналом - это формирование такой системы мотивации, которая поощряет производительность, творчество, исполнительность и инициативу каждого клиентского менеджера на внедрение в работу инноваций и совершенствование методов продаж.

Рассмотрим более подробно систему мотивации клиентских менеджеров, применяемую лидером банковского сектора - Сбербанком России. Теоретической базой действующей системы мотивации клиентских менеджеров служит комплексная модель Л. Портера - Э. Лоулера, которая объединяет в себе несколько процессуальных теорий мотивации. В системе мотивации Сбербанка России используются инструменты нематериальной и материальной мотивации клиентских менеджеров. К нематериальной мотивации можно отнести три группы вознаграждений:

- 1) атрибуты должности клиентского менеджера. В данную группу вознаграждений можно отнести статусные названия должности, корпоративную атрибутику, подчеркивающую принадлежность к банку, гибкий график работы, позволяющий эффективнее использовать свое рабочее и свободное время, компенсацию представительских расходов, дополнительные программы

* Моткова Мария Александровна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: motkovamama@gmail.com.

обучения, помогающие за счет компании повысить профессиональный уровень подготовки сотрудников, использование служебного транспорта;

2) фиксация достижений. Клиентские менеджеры принимают участие в конкурсных мероприятиях (как внутри своей вертикали корпоративного бизнеса, так и по банку в целом), достижения сотрудников освещаются в корпоративных изданиях и на внутрибанковском портале, проводится награждение лучших дипломами (грамотами), заслуги подтверждаются благодарственными письмами (благодарностями);

3) вовлеченность. Клиентские менеджеры в процессе исполнения своих должностных обязанностей вовлечены в принятие решений, так как происходит процесс делегирования полномочий со стороны высшего руководства. Также они участвуют в решении сложных вопросов и задействованы в новых проектах (установление новых контактов, реализация со стороны банка совместно с корпоративными клиентами их планов по расширению бизнеса, работа с приоритетными клиентами). Осознание клиентскими менеджерами вовлеченности в процессы решения сложных задач, относящихся к компетенции топ-менеджмента, способствует удовлетворению их потребности в самореализации и самовыражении.

Также нематериальная мотивация предполагает использование сдерживающих мер воздействия в случае выявления проступков сотрудников. К таким мерам можно отнести профилактическую беседу с руководством, устное замечание, официальное письменное замечание или выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии, увольнение с информированием о причинах других сотрудников банка, увольнение с рассылкой информационных писем в другие кредитные организации.

Материальная мотивация клиентских менеджеров подразумевает стимулирование по результатам работы как конкретного сотрудника, так и всего подразделения в целом. Результаты оцениваются с помощью установленных “ключевых показателей эффек-

тивности” (Key Performance Indicators - KPI). Для целей расчета материального вознаграждения определяется коэффициент исполнения установленных KPI за оцениваемый период времени. Таким образом, размер денежной оплаты труда клиентского менеджера складывается из оклада и премиальной части, формируемой и выплачиваемой по результатам работы за квартал и за год:

$$ГД_{КМ} = O \cdot 12 + П_{1кв} + П_{2кв} + П_{3кв} + П_{4кв} + П_{год},$$

где $ГД_{КМ}$ - годовой доход клиентского менеджера; O - ежемесячный оклад клиентского менеджера; $П_{1кв}$, $П_{2кв}$, $П_{3кв}$, $П_{4кв}$, $П_{год}$ - размер премии за соответствующий период времени (квартал/год).

В премиальной составляющей оплаты труда учитываются коэффициенты исполнения KPI всего подразделения и KPI конкретного сотрудника. Для клиентского менеджера по продажам банковских услуг корпоративным клиентам ключевыми показателями эффективности являются среднедневные остатки работающих активов (кредиты, облигации до погашения) и среднедневные остатки привлеченных банком средств (расчетные счета, депозиты, векселя, открытые аккредитивы). Коллективные KPI включают в себя установленные на все подразделение показатели бизнес-плана по направлению работы с корпоративными клиентами.

Таким образом, расчет премиальных выплат производится по формуле

$$Премия = O \cdot K_{норм} \cdot K_{прибыли} \cdot K_{KPI} \times \{t_{факт} / t_{норм}\},$$

где O - ежемесячный оклад клиентского менеджера; $K_{норм}$ определяет нормативный уровень премирования сотрудников подразделений за месяц/квартал исходя из плановых объемов расходов на премирование; $K_{прибыли}$ устанавливает зависимость размеров премии работников от выполнения плана по прибыли; K_{KPI} - коэффициент выполнения индивидуальных ключевых показателей эффективности; $t_{факт} / t_{норм}$ - соотношение фактически отработанного сотруд-

ником рабочего времени и нормативно-го времени по КЗОТу за месяц/квартал.

Описанная система мотивации клиентских менеджеров Сбербанка имеет ряд недостатков:

- ◆ зависимость премии в основном от выполнения централизованно установленных плановых показателей. Однако в условиях, когда плановые показатели пересматриваются в сторону увеличения по несколько раз в течение года, нарушается принцип справедливости получения вознаграждения;

- ◆ применяется процедура перезакрепления клиентов между клиентскими менеджерами, а предыдущие результаты работы с переданным другому сотруднику клиентом не учитываются при премировании сотрудника, который ранее развивал партнерские отношения с этим клиентом;

- ◆ выплата премии происходит через пять месяцев после начала квартала, возникает большой временной разрыв между действием сотрудника (продажей банковских услуг корпоративным клиентам) и получением вознаграждения за конкретный результат, тем самым нарушается принцип своевременности вознаграждения;

- ◆ методика определения индивидуальных KPI, при расчете которых учитываются остатки денежных средств на активных и пассивных счетах закрепленных корпоративных клиентов, не стимулирует деловую активность клиентских менеджеров, направленную на привлечение новых клиентов. Также следует отметить, что развитие отношений с потенциальными корпоративными клиентами - это творческий и длительный процесс, требующий от сотрудников отдела продаж профессионализма и максимального психологического напряжения. Момент, когда компания-клиент переведет значимую часть своего бизнеса на обслуживание в банк (тем самым повышая остатки на счетах и комиссионный доход для банка), может отстоять от времени первого контакта на несколько месяцев. В данной ситуации клиентский менеджер не заинтересован в привлечении новых клиентов, а все свое время посвящает работе по взаимодействию с компаниями, уже имеющими

счета в банке. Остатки по счетам обслуживаемых клиентов обеспечат ему выполнение бизнес-плана и высокий уровень коэффициента K_{KPI} . Таким образом, у клиентских менеджеров отсутствуют стимулы привлечь новых потенциальных клиентов.

С учетом вышеприведенных недостатков системы материальной мотивации клиентских менеджеров Сбербанка предлагается дополнительно ввести бонусную программу мотивации при продаже банковских услуг корпоративным клиентам. Данная бонусная программа предусматривает дополнительно к базовой премии, рассчитанной по описанной выше методике премирования, выплату вознаграждения клиентским менеджерам по факту заключения сделок с новыми клиентами.

Основные положения предлагаемой бонусной программы мотивации клиентских менеджеров сводятся к следующим моментам.

При расчете бонуса учитываются сделки по пяти основным банковским услугам, продаваемым корпоративным клиентам: краткосрочный кредит, инвестиционный кредит, банковская гарантия, выплата заработной платы на счета банковских карт и торговый эквайринг. В бонусной программе можно использовать другой комплекс банковских услуг исходя из стратегических целей банка, включив, например, перспективные и малораспространенные направления, такие как факторинг или cash-management.

При заключении с корпоративным клиентом договора на банковскую услугу клиентский менеджер получает право на бонус, рассчитываемый как определенный процент от количественного показателя сделки (либо от суммы кредита, либо от суммы гарантии, либо от суммы ежемесячного фонда оплаты труда организации, либо от суммы товарооборота, проводимого через банковские карты). Предлагаемый премиальный бонус рассчитан на стимулирование у работников активной деятельности на привлечение корпоративных клиентов. Клиентский менеджер получит бонус за совершение сделки с клиентом, а воз-

награждение по индивидуальным КРІ - за удержание клиента, ведь тот может взять кредит, например, а потом перекредитоваться в другом банке, таким образом, у банка будет незначительный доход от кредитования данного клиента. Для предотвращения такой ситуации нельзя подменять систему вознаграждения по КРІ системой бонусов.

Бонусы необходимо рассчитывать по истечении отчетного месяца.

В расчет принимаются те сделки, по которым клиент уже воспользовался банковской услугой, т.е. если по кредитному договору уже произошла выплата кредита, либо уже выдана банковская гарантия, либо уже прошли перечисления заработной платы на банковские карты, либо уже установлены терминалы в торговых точках компании.

Программой введен диапазон вариации бонусного процента, в рамках которого руководитель отделения в начале года может устанавливать конкретный размер процента. Данный момент позволяет воздействовать

руководителю на коммерческую активность менеджеров с целью повышения продаж по конкретному направлению (например, по торговому эквайрингу) путем применения максимально возможного уровня бонусного процента при заключении сделок указанного вида.

При выплате бонусного вознаграждения клиентским менеджерам выдается расшифровка сделок за отчетный период, по которым они получили бонусы. Это повышает прозрачность системы вознаграждения.

Применяется ограничительный максимальный абсолютный размер бонуса за каждую сделку с целью оптимизации расходов на материальное стимулирование.

Примерный процесс расчета бонусов приведен в таблице.

Использование предлагаемой бонусной программы позволит достигнуть следующих положительных мотивационных моментов:

♦ повышение коммерческой активности клиентских менеджеров по привлечению

Бонусная программа мотивации клиентских менеджеров при продаже банковских услуг корпоративным клиентам

Показатель расчета	Краткосрочное кредитование	Инвестиционное кредитование и проектное финансирование	Банковские гарантии	Зарплатный проект	Эквайринг
Условные обозначения	K_k	K_u	Γ	$З$	\mathcal{E}
База, от которой идет начисление бонуса	$K_k \text{ база} = \text{Сумма кредита}$	$K_u \text{ база} = \text{Сумма кредита}$	$\Gamma \text{ база} = \text{Сумма банковской гарантии}$	$З \text{ база} = \text{Размер ежемесячного фонда оплаты труда клиента}$	$\mathcal{E} \text{ база} = T_m \cdot O_{ср}$, где T_m - количество торговых точек по договору; $O_{ср}$ - средний объем ежемесячного оборота по пластиковым картам по точке в данной сфере бизнеса
Диапазон вариаций процента бонуса, %	$\Pi_{K_k} = [0,001; 0,005]$	$\Pi_{K_u} = [0,0005; 0,003]$	$\Pi_{\Gamma} = [0,01; 0,02]$	$\Pi_{З} = [0,01; 0,05]$	$\Pi_{\mathcal{E}} = [0,1; 0,5]$
Формула расчета бонуса	$B_{K_k} = \Pi_{K_k} \cdot K_k \text{ база}$	$B_{K_u} = \Pi_{K_u} \cdot K_u \text{ база}$	$B_{\Gamma} = \Pi_{\Gamma} \cdot \Gamma \text{ база}$	$B_{З} = \Pi_{З} \cdot З \text{ база}$	$B_{\mathcal{E}} = \Pi_{\mathcal{E}} \cdot \mathcal{E} \text{ база}$
Максимальная абсолютная величина бонуса, руб.	20 000	50 000	15 000	15 000	10 000

корпоративных клиентов с высоким потенциалом сотрудничества с банком;

◆ установление прозрачности расчета вознаграждения, так как вся информация по сделке заносится в CRM и клиентский менеджер может самостоятельно рассчитать размер бонусов по своим сделкам;

◆ сокращение временного лага между совершением сделки (т.е. приложением усилий сотрудника на выполнение своих должностных обязанностей) и получением вознаграждения за достигнутый результат, так как программа предусматривает организацию выплат ежемесячно. Данная периодичность возможна вследствие автоматизации учета сделок в CRM;

◆ соблюдение принципа этичности вознаграждения, так как вознаграждение по-

лучает именно тот сотрудник, который привлек клиента на обслуживание в банк.

1. *Войткевич Н.И., Моткова М.А.* Современные тенденции в управлении продажами корпоративным клиентам банков // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2013. № 4 (102). С. 21-25.

2. *Губарев Р.В.* Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Социально-экономическое развитие. 2014. № 1(7). С. 239-246.

3. *Ивановская Л.А.* Анализ реализации функции мотивации в российских банках // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970>.

4. *Кошелев А.Н.* Эффективная мотивация торгового персонала. М.: Дашков и Ко, 2009. 224 с.

5. *Смирнов М.* Банки платят своим сотрудникам все больше. URL: <http://www.klerk.ru/bank/articles/8393>.

Поступила в редакцию 30.09.2015 г.