

УДК 005

НЕФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ – АНАЛИЗ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ БАНКОВСКИХ ПРАКТИК, В ТОМ ЧИСЛЕ БАНКА ЖИЛИЩНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ (БЖФ)

Зорин И.С.,

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

Аннотация. В научном исследовании анализируется значимость нематериальной мотивации для деятельности кредитной организации, ее эффективность и влияние на уровень издержек, а также определяется разница с финансовой мотивацией в ее классическом понимании. В данной работе приведены примеры нефинансовой мотивации и описан эффект от их применения в отечественных и зарубежных финансовых институтах. Автор приходит к выводу, что всё множество инструментов нефинансовой мотивации направлено на то, чтобы при минимальных финансовых вложениях, либо в отсутствии прямых дополнительных выплат персоналу, но в то же время в правильном балансе с финансовой мотивацией, создать больше стимулов для сотрудников быть максимально эффективными, достигать цели компании и сохранять лояльность кредитной организации как можно дольше.

Ключевые слова: нефинансовая мотивация, мотивация персонала, мотивация в банках, мотивация и производительность труда, мотивация и издержки организации, примеры нефинансовой мотивации.

NON-FINANCIAL MOTIVATION IN CREDIT ORGANIZATIONS – ANALYSIS OF DOMESTIC AND FOREIGN BANKING PRACTICES, INCLUDING THE HOUSING FINANCE BANK (HFB)

Zorin I.S.,

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

Abstract. The scientific study analyzes the importance of non-financial motivation for the performance of credit institutions, its effectiveness and impact on the level of costs, and also determines the difference with financial motivation. This article provides examples of non-financial motivation and describes the effect of their application in domestic and foreign financial institutions. The author concludes that all the many tools of non-financial motivation are aimed at ensuring that with minimal financial investments, or in the absence of direct additional payments to staff, but at the same time in the right balance with financial motivation, create more incentives for employees to be as effective as possible, achieve the company's goals and remain loyal to the credit institution for as long as possible.

Keywords: non-financial motivation, staff motivation, motivation in banks, motivation and labor productivity, motivation and costs of the organization, examples of non-financial motivation.

Нефинансовая мотивация: что это и зачем она нужна?

В момент трудоустройства любой из нас, в первую очередь, задумывается о размере заработной платы, которую мы будем получать в той или иной организации. Это является абсолютно нормальной реакцией человека, так как в современном обществе деньги создают основу для удовлетворения базовых потребностей человека — пропитание себя и семьи, медицинское обслуживание, жилье и прочие физиологические потребности. И если сотрудники не получают адекватного вознаграждения за свои достижения на работе, это может привести к ухудшению экономических показателей [1]. Но в какой-то момент корреляция между увеличением денежного вознаграждения и ростом производительности труда становится менее выраженной. Это связано, в том числе, с психологическими факторами, когда индивидуумы привыкают к тому, что за каждое новое действие должна быть дополнительная выплата и в целом это может стимулировать оппортунистическое поведение, когда сотрудники ориентируются только на собственное благополучие, не задумываясь о целях и долгосрочных интересах компании или кредитной организации. Более того, неоправданный рост заработной платы, в том числе, относительно сложившихся рыночных уровней, приводит к неоправданным перекосам на рынке труда и уменьшению конкурентных преимуществ организации вследствие увеличения расходов, и соответственно уменьшению маржинальности [2].

На банковском рынке широко известен пример, когда в период активного развития банковских приложений для дистанционного обслуживания клиентов (мобильные приложения) и прочих автоматизированных сервисов, на рынке труда была острая нехватка ИТ-специалистов, и ряд крупных игроков из ТОП-5 стал активно «скупать» и «перекупать» сотрудников, завышая их зарплаты относительно сложившихся на тот момент уровней. В данной ситуации больше всех пострадали некрупные банки, которые не смогли в силу ограниченной маржинальности конкурировать с более крупными игроками.

Важным аспектом для любой организации становится нефинансовая мотивация. Данный термин имеет ряд определений, далее приведены наиболее универсальные из них:

- 1) любые поощрения сотрудников за исключением материальных выплат;
- 2) мотивация, на которую работодатель не тратит значительных денежных средств;
- 3) то, что заставляет сотрудников чувствовать себя удовлетворенными своей работой, помимо получения заработной платы.

Также разграничение между финансовой и нефинансовой мотивациями можно наглядно показать на примере пирамиды потребностей Маслоу (рис. 1) [3]. Так, граница этих потребностей довольно четко проходит между удовлетворением базовых потребностей — физиологические и безопасность (наличие денежных средств, необходимых для существования) и прочих потребностей, которые связаны с признанием, вниманием к сотруднику как профессионалу и личности, уважением, стремлением познавать что-то новое и самореализовываться, а также получать эстетическое и моральное удовлетворение от рабочего процесса. Социально-психологическое стимулирование персонала основано на моральных потребностях человека, важности и полезности его работы, а также на его обязательствах перед обществом [4].



Рис. 1. Пирамида потребностей Маслоу и взаимосвязь с финансовой и нематериальной мотивацией

Таким образом, исходя из определений, указанных выше, при правильном применении нефинансовая мотивация является важным инструментом в управлении персоналом, который помогает без прямого увеличения оплаты труда положительно повлиять на желание сотрудников работать и достигать результат, развиваться и дольше оставаться в компании и быть лояльным к работодателю (согласно управленческой статистике БЖФ Банка порядка 30% увольнений сотрудников не связано с уровнем оплаты труда, а относятся к нефинансовой мотивации), а также улучшает атмосферу в коллективе. Как следствие, растет производительность труда, и увеличиваются эффективность и доходность организации [5].

Материал, методы исследования и результаты анализа

Примеры и лучшие практики нефинансовой мотивации в зарубежных и российских кредитных организациях

Для лучшего понимания на что именно влияет тот или иной инструмент нефинансовой мотивации разделим их на виды. Так, базовые и наиболее распространенные приемы связаны с организацией рабочего пространства и процесса. Хорошим примером является шведская компания ИКЕА и ее финансовое подразделение Икано. В первую очередь, это наличие комфортного и обязательно уютного офиса, который препятствует возникновению стресса и продлевает желание оставаться в офисе. В скандинавских странах даже есть отдельная концепция уюта, которая называется термином «хюгге» (понятие, возникшее в скандинавских странах, обозначающее чувство уюта и комфортного общения с ощущениями благополучия и удовлетворенности. За последние годы хюгге стало определяющей характеристикой датской

культуры. В 2017 году датское слово «хюгге» было включено в Оксфордский словарь английского языка). Достигается это обычно ремонтом с определенными тонами и элементами мебели, наличием комнат отдыха, комнат для телефонных переговоров и обязательно просторной кухни с бесплатным чаем и кофе. Рабочие места организованы по стандартам значительно выше минимально допустимых (освещенность, удаленность рабочих мест друг от друга и т.д.). Дополнительные расходы, связанные с площадью и ремонтом офиса, обычно компенсируются за счет относительной удаленности офиса от центра города, но в то же время с комфортной организацией транспортной доступности (корпоративные автобусы, парковочные места и прочее). Более того, в офисе присутствуют дополнительные «блага» для сотрудников: обязательная ФІКА (короткий перерыв на кофе для всех сотрудников в течение рабочего дня с перекусами в виде печенья и пирожных), фрукты; в некоторых офисах раз в неделю приходит массажист и делает короткий массаж шеи прямо на рабочих местах сотрудников. Это яркий пример, как без значительных дополнительных затрат либо при помощи дополнительной экономии организуется комфортное офисное пространство и повышаются возможности для социализации сотрудников и создается дополнительное пространство, в том числе, для обсуждения и решения рабочих вопросов. В целом доказано, что производительность офисного работника может быть увеличена на 10% за счет достижения наилучшего качества окружающей среды в помещении.

Следующая важная составляющая нефинансовой мотивации — это признание сотрудников, их компетенций, мнения и способности привнести вклад в достижения общих целей и развития компании или кредитной организации. На примере Икано и ИКЕА это ярко представлено через концепцию так называемого «шведского консенсуса». Это подход, когда решение не может быть принято единолично руководителем подразделения или всей компании, а необходим компромисс между профильными подразделениями и разными функциями. Это хорошо подчеркивает ценность каждого сотрудника и функции, но также имеет и обратный эффект, который проявляется в снижении скорости принятия решений. Также признание хорошо реализуется через движение по карьерной лестнице. Ярким примером является расширенная линейка должностей сотрудников продаж кредитных продуктов Кредит Европа Банка на территории торговых центров МЕГА в период 2015-2018 гг. Внедрение широкого спектра должностей от стажера до руководителя точки продаж с 6-8 ступенями помогало поддерживать мотивацию и вознаграждать достижения продавцов без значимого изменения заработной платы.

Еще один пример — это признание достижений сотрудников с освещением в рамках всей компании. Так, в Икано каждый год, основываясь на мнении менеджмента, выбирался «Сотрудник года», которому вручалась именная грамота, изготовленная из цельной породы дерева с гравировкой. В то же время эффективными инструментами являются антирейтинги. В Икано публиковались списки сотрудников с самым большим ежемесячным расходом на корпоративную мобильную связь. В первые два месяца эта инициатива помогла снизить расходы в 2 с половиной раза.

Еще одним немаловажным фактором мотивации персонала является выстраивание в кредитной организации открытой и эффективной коммуникации между подразделениями, а также между руководителями и подчиненными. И ошибочно думать, что сотрудники сами отвечают за этот участок или что отсутствие этой коммуникации свидетельство того, что в компании работает неподходящий персонал. Некорректное или непрозрачное общение может значительно снижать производи-

тельность труда и эффективность компании, например из-за нечетких и непонятных целей, неэффективного взаимодействия между подразделениями. Например, в Банке БЖФ движение кредитной заявки по кредитному конвейеру от бизнес подразделения к андеррайтингу сопровождалось частыми возвратами на предыдущий этап, и конверсия в выданные кредиты оставалась ниже установленного уровня. Как оказалось каждое из подразделений стремилось выполнить свой норматив, и отправляло друг другу заявки на доработку (при отправке на доработку время выполнения задачи приостанавливается). Эту проблему удалось решить при помощи межфункциональных корпоративных завтраков, состоящих из трех частей:

- короткое обучение на тему движения заявки;
- ролевая бизнес игра;
- неформальное общение.

Так, при минимальных затратах (не более 100-200 тыс. рублей за несколько таких мероприятий) удалось повысить эффективность двух подразделений и скорость прохождения заявок по кредитному конвейеру. В таблице 1 приведена статистика по доле конвертации заявок с этапа их заведения до решения андеррайтинга до и после оптимизации процесса и улучшения взаимодействия между подразделениями, описанному выше (действия осуществлены в июле 2024 г.):

Таблица 1

Когортный анализ динамики конверсии кредитной заявки с этапа заведения до этапа решения андеррайтинга

Когорты лида	Процессинг, шт	Решения, шт	1 час	2 часа
02.сен.24	178	132	10,11%	24,16%
26.авг.24	176	134	10,23%	26,70%
19.авг.24	198	153	10,10%	24,24%
12.авг.24	193	152	10,88%	30,05%
05.авг.24	167	129	11,38%	26,95%
29.июл.24	195	166	9,23%	25,13%
22.июл.24	196	156	6,12%	19,39%
15.июл.24	228	173	7,89%	20,61%
08.июл.24	218	151	7,80%	16,97%
01.июл.24	262	190	4,20%	15,27%
24.июн.24	230	161	7,83%	16,52%
17.июн.24	208	151	6,25%	18,75%
10.июн.24	155	116	6,45%	16,13%
03.июн.24	195	131	9,74%	18,46%
27 мая 2024	197	138	7,11%	19,80%
20 мая 2024	220	150	4,09%	10,45%
13 мая 2024	208	152	6,25%	13,94%
06 мая 2024	119	77	7,56%	16,81%
29.апр.24	87	69	6,90%	20,69%
22.апр.24	178	131	4,49%	13,48%
15.апр.24	187	128	6,42%	16,04%

Из таблицы 1 видно, что наблюдается ярко выраженный тренд на увеличение доли конверсии, что приводит и к росту объемов выдачи кредитов и сокращению средних расходов на обработку одной заявки.

Абсолютно уникальным инструментом по выстраиванию эффективной и открытой коммуникации между руководителем и подчиненным является ежегодный «разговор о развитии» (development talk), который широко применяется в ИКЕА и ее финансовом подразделении Икано. Данное обсуждение строится на основе заранее подготовленной формы, которая заполняется сначала подчиненным и содержит информацию по следующим темам:

- результаты работы и достижения;
- эмоциональное состояние сотрудника;
- планы и цели на будущий год;
- оценка взаимодействия с руководителем в разных аспектах.

Далее документ заполняется руководителем и помимо всего прочего содержит оценку подчиненного относительно его сильных качеств и зон для развития, а также уточнение целей на предстоящий финансовый год. Следующий шаг — это совместное обсуждение данного документа и самое важное, это открытое и конструктивное обсуждение (существует свод правил, на основании которого строится данное обсуждение в том числе правила обратной связи) компетенций сотрудника и его целей. В свою очередь, подчиненный дает обратную связь руководителю и обсуждает его вклад в развитие и достижение целей, поставленных в прошлом году (также во время «разговора о развитии»). Этот инструмент выполняет крайне важную роль в нефинансовой мотивации сотрудников организации (причем как руководителя, так и подчиненного), а именно:

- ставятся согласованные и понятные обеим сторонам цели;
- детально разбирается взаимодействие с руководством, что создает фундамент для открытого общения и взаимодействия;
- разбираются сильные и слабые компетенции подчиненного, что помогает построить планы для обучения и развития и исключить недопонимание между сторонами относительно возможностей и ожиданий от сотрудника.

Существует еще ряд инструментов нефинансовой мотивации, которые помогают сотрудникам развиваться и получать новые знания (внешнее обучение, а также внутренние академии и курсы, особенно в крупных корпорациях) или социализироваться и быстрее становиться частью компании (обмен опытом и посещение разных подразделений кредитной организации, в том числе, на международном уровне, вводные тренинги при найме сотрудников, ознакомление с ценностями и миссией организации и многое другое).

Выводы

В данной аналитической работе приведены примеры нефинансовой мотивации и описан эффект от их применения только в нескольких организациях, но существует еще множество примеров в тысячах других компаний, где подобные инструменты внедряются исходя из внутрикорпоративной культуры, желания собственников и управленческого звена, национальных особенностей и на основании множества других факторов. Но следует отметить, что всё множество инструментов нефинансовой мотивации направлено на то, чтобы при минимальных финансовых вложениях либо в отсутствии прямых дополнительных выплат персоналу (с целью

сдерживания необоснованного роста заработной платы сотрудников и увеличения расходной части бюджета кредитной организации), но в то же время в правильном балансе с финансовой мотивацией, создать больше стимулов для сотрудников быть максимально эффективными, достигать цели компании и оставаться лояльными организации так долго, сколько нужно самой организации. Это один из эффективных инструментов управления персоналом и компанией в целом и особенно это актуально в современном обществе, где уважению, признанию и самовыражению сотрудника отводится особая роль.

Литература

1. Афанасьев В.Н., Лысенко Е.В. Ключевые аспекты влияния мотивации персонала на производительность труда // Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых. Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 133-136.
2. Овсянникова М.А., Комков В.Н., Анализ взаимосвязи производительности труда и заработной платы. Минск: Белорусский государственный университет, 2020.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. 1-е изд. Нью-Йорк: Харпер и братья, 1954. 411 с.
4. Рушицкая О.А. и др. Мотивация персонала: содержание и значение для современной организации // Право и управление. 2024. С. 300.
5. Кеслер М.П. Влияние системы мотивации на производительность труда персонала // Мир студенческой науки: сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 10 ноября 2023 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. С. 60-62.