

УДК 331.5.024.54

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ЗАДАЧИ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

© 2016 г. А.Г. Буряков

*Ростовский филиал банка ВТБ 24 ПАО
344019, Ростов-на-Дону, Театральная
площадь, д.4*

*Rostov Branch of VTB 24
4 Teatralnaya Ploschad,
Rostov-on-Don, 344019*

В статье выделены основные проблемы в системе качества работы банковских специалистов, связанные с тем фактом, что число кредитных специалистов в банках и уровень их профессиональных компетенций не соответствует новому вектору развития рынка в условиях реализации кредитных рисков и финансовых ограничений. В качестве инструментов решения проблем, связанных с качеством работы специалистов, автор видит развитие института наставничества и проведение ротации персонала.

Ключевые слова: *кризис, надежность банка, потребительское кредитование, риск-менеджмент, знание, опыт, наставничество, ротация кадров.*

The article highlights the key problems in the system of quality of bank specialists' performance connected with the mismatch between the quantity of bank credit specialists as well as the level of their professional competences and the new vector of the market development under the implementation of credit risks and financial restrictions. As the solutions to the problems of the specialists' performance the author proposes the development of the mentor institution and personnel rotation.

Keywords: *crisis, bank reliability, consumer credit, risk-management, expertise, experience, tutorship, personnel rotation.*

В условиях кризиса и системных ограничений на привлечение финансовых ресурсов с внешних рынков, а также снижения числа качественных заемщиков коммерческие банки продолжают оставаться наиболее активными экономическими агентами национальной хозяйственной системы, сложности развития которой предполагают трансформационные изменения всех подсистемных уровней кредитного рынка, направленные на формирование компетентного менеджмента, а также применение новых технологий и инструментов управления развитием персонала кредитных организаций.

Рисковое развитие рынка потребительского кредитования в России, сопровождающееся накоплением кредитных рисков и, соответственно, накоплением количества проблемных активов свидетельствует об отсутствии эффективных систем риск-менеджмента, а также о недостаточном количестве специалистов с необходимым уровнем компетенций в самих банках.

После наступления кризиса ликвидности российские коммерческие банки на практике ощутили необходимость проведения структурных реформ в области регулирования кредитных бизнес-процессов, а также переподготовки кадров, направленной на пересмотр существующей модели подготовки специалистов по банковскому делу. Отметим, что именно качественная подготовка специалистов определяет высокий уровень обслуживания банковских клиентов и совершенствование систем управления развитием розничным бизнесом кредитных организаций как самым маржинальным сегментом современного отечественного рынка банковских услуг.

Выделим особенности развития отечественного рынка потребительского кредитования. Во-первых, в настоящее время рынок потребительского кредитования имеет наиболее высокую динамику развития и выступает мощным драйвером роста российского кредитного рынка в целом. Во-вторых, современный рынок потребительского кредитования играет главную роль в удержании и развитии определенного уровня потребительского спроса со стороны населения на продукты и услуги в кризисной российской экономике, при этом спрос в рискованных экономических условиях резко сократился со стороны высококачественных банковских клиентов (потребителей кредитных продуктов и услуг). В-третьих, при сжатии инвестиционного спроса и относительном снижении кредитной активности заемщиков с низким уровнем риска на отечественном рынке банковских услуг более высоким спросом пользуются кредитные продукты, отвечающие по своему качеству потребностям наиболее активных банковских клиентов.

Разработка таких продуктов предполагает не только высокую конкурентную позицию банка на рынке, профессиональную инициативность работников кредитных организаций, но и наличие у

банковских специалистов определенных знаний, опыта и навыков продвижения на рынке кредитных продуктов, отвечающих по уровню безопасности системе риск-менеджмента банка. Низкая кредитоспособность заемщиков, с одной стороны, а также высокая стоимость основных банковских продуктов, с другой стороны, для обеспечения их ликвидности предполагает расширение доли консалтинговой оставляющей в структуре финансово-кредитного продукта, направленной на снижение кредитных, валютных и рыночных рисков коммерческих банков.

Известно, что при увеличении кредитных рисков в 2014-2015 гг., связанных с неверной оценкой качества заемщиков, усложнением инструментов привлечения ликвидности, ограничением выхода на глобальные рынки, российские банки для снижения рисков увеличили требования к кредитоспособности заемщиков. Недостаточный уровень платежной дисциплины, а также снижение уровня доходности банковских клиентов вызвали ухудшение качества кредитного портфеля российских банков, которые достаточно оперативно отреагировали на этот факт значительным ужесточением условий потребительского кредитования, прежде всего повысили требования к качеству заемщиков и условиям реализации кредитного договора.

Для обеспечения надежности банков в условиях реализации внутренних и внешних шоков отечественным банкам приходится следить не только за качеством, но и за динамикой кредитного портфеля, например, в условиях кризиса неплатежей кредитный портфель банков вырос, прежде всего, не за счет новых выданных населению кредитных продуктов, а вследствие того, что ряд ранее выданных кредитов физическим лицам не был погашен, и, следовательно либо перешел на стадию банковской просрочки, либо был реструктурирован банком-кредитором или другим коммерческим банком. Например, по оценкам кредитных специалистов, в разгаре второй волны банковского кризиса размер кредитного портфеля отечественных банков по итогам 2014 г. был ниже, чем на начало 2014 г. [1, с. 43].

Ужесточение требований к заемщикам, в свою очередь, привело к относительному сокращению отечественного рынка потребительского кредитования, который не только замедлил динамику развития, но и стал сокращаться по предлагаемым продуктам и услугам. Банки в условиях повышения кредитных рисков стали стремиться кредитовать только известных им клиентов, которые имели положительную кредитную историю и уже неоднократно привлекали заемные средства именно в этой кредитной организации.

Технологии управления продвижением банковских продуктов, а также диверсификация кредитного портфеля, связанная с использованием инструментов риск-менеджмента и маркетингового анализа, по мнению специалистов, обеспечивают эффективный мониторинг кредитного риска [2, с. 38].

Технологии маркетингового анализа применяются в настоящее время для снижения рисков на рынке банковских услуг, увеличивая качество кредитного портфеля и уровень правильных решений при выдаче кредита.

Сокращение рынка потребительского кредитования наблюдалось в течение периода 2015-2016 гг. на фоне определенного снижения темпов выдачи кредитов. Отметим, что выявленные темпы выдачи кредитов отнюдь не покрывали темпов погашений кредитной задолженности, так как активную модель кредитного поведения стали обнаруживать на рынке только те банковские заемщики, которые не имели достаточного уровня финансовых знаний, чтобы не создавать высокие кредитные риски, прежде всего для самих себя.

Справедливо отметить, что уровень кредитных рисков на российском рынке банковских услуг весомо увеличился за счет некачественной оценки рисков заемщиков, проводимой менеджерами по кредитованию физических лиц, как правило, вследствие неверного выбора инструментов оценки рисков, либо за счет низкой квалификации в области риск-менеджмента.

Особенностью развития отечественного рынка банковских услуг в 2015-2016 гг. выступило замедление темпов роста сегмента необеспеченного потребительского кредитования, во-первых, под влиянием ужесточения контролирурующих мер со стороны Банка России, а, во-вторых, значительного снижения реальных доходов российских граждан, которые перешли в категорию «некачественных заемщиков». Вместе с этим сегментом рынка отечественного кредитования риски «невозврата» привлеченных ресурсов приобрела значительная группа банков-монолайнеров, которые долгое время специализировались только на сегменте беззалогового кредитования физических лиц.

Сокращение числа выданных кредитов, введение новой системы институционально-правового регулирования этого сегмента кредитного рынка (вступление в силу закона о потребительском кредитовании), резкий рост просрочки платежей со стороны рискованных заемщиков – все эти факторы значительно сократили маржинальность банковского бизнеса. Эти факторы также

резко снизили конкурентоспособность российских банков, что привело к снижению их надежности и финансовой устойчивости, следовательно, многие российские банки стали уходить с рынка на основе отзыва лицензий.

Развитие банковского кризиса постепенно вызвало снижение кредитной активности у экономически «грамотного» населения, увеличило склонность к сберегательному поведению, но и привело также к росту ставок кредитования со стороны российских банков вследствие роста стоимости привлечения ресурсов. Новый тренд рынка в период увеличения ключевой ставки – это стремительный рост ставок по депозитам у российских банков вследствие возникновения проблем с ликвидностью на внутреннем рынке.

В этот период возрос уровень спроса на специалистов, способных активно привлекать деньги клиентов в депозитные продукты, при этом отметим, что важным условием такого привлечения выступала необходимость не только продвижения на рынок сложных структурных продуктов, но и проведение их презентации на основе клиентоориентированного консалтинга.

Поиск специалистов, обладающих высоким уровнем компетенций и качествами, способными вызвать лояльность и высокий уровень доверия клиентов к банковским организациям, для российских коммерческих банков оказался не простым вопросом, так как до кризиса рынок банковских услуг развивался совершенно по другой схеме. Введение санкций и резкое повышение ключевой ставки Банком России в конце 2014 г., направленное на снижение кредитной активности коммерческих банков и их заемщиков, высветили новую проблему отечественного кредитного рынка, связанную с тем, что в условиях ограниченной ликвидности российские банки работать не умеют.

Современную модель развития российского потребительского кредитования отличают недостаточная разработанность законодательного регулирования, высокие цены на банковские услуги, рискованный уровень закредитованности клиентов, низкий спрос на сложные продукты, который можно объяснить недостаточным знанием этих продуктов кредитными менеджерами.

Если до кризиса, вследствие разворачиваемой кредитной экспансии на банковском рынке, спрос на менеджеров по кредитованию физических лиц увеличивался до банковского кризиса не менее, чем на 15-16% в год, так как банки, расширяя зону присутствия в российских регионах, открывали дополнительные офисы, а также увеличивали число кредитных специалистов, чтобы наращивать объем кредитного портфеля. Потребительское кредитование, осуществляемое по стандартным договорам, не требовало в период динамичного роста кредитного рынка особых навыков по системе риск-менеджмента у банковских специалистов, так как стоимость кредитов «покрывала» риски их некачественного обслуживания со стороны заемщиков.

Высокий уровень оплаты труда, который был напрямую связан с количеством выданных кредитов, и, наоборот, практически не зависел от качества сформированного кредитного портфеля, способствовал высокому спросу на возникающие вакансии на отечественном рынке труда в сфере продажи банковских кредитных продуктов физическим лицам.

В настоящее время коммерческие банки стали выдвигать новые требования к знаниям и компетенциям соискателей, которые стремятся стать менеджерами по кредитованию населения в зависимости от направления. Например, в должностные обязанности кредитного менеджера сегодня включены задачи привлечения заемщиков и их консультирования, а также первичная оценка кредитоспособности потенциальных банковских клиентов.

Актуализация компетенций по риск-менеджменту связана с тем, что после ужесточения требований банка России по проведению кредитных операций без залогового обеспечения, правильный уровень оценки рисков заемщиков – это основа сохранения конкурентоспособности банков. В связи с этим, задача обеспечения проведения качественного андеррайтинга рисков является важной для сохранения кредитной организации на рынке в условиях высокой неопределенности экономики и неблагоприятной внешней среды для развития отечественных коммерческих банков и их клиентов.

Кредитные менеджеры отечественных банков уже могут выявлять низко кредитоспособных клиентов, постепенно осваивают технологии комплексной оценки рисков выдачи кредитов некачественным заемщикам, могут выявлять проблемы, которые возникают затем при обслуживании кредита, если финансовая устойчивость банковского клиента находится в отрицательной зоне. Для снижения факторов, которые вызывают кредитные риски, необходимо, чтобы кредитные менеджеры, во-первых, имели более широкий доступ к информации о заемщиках (на основе оценки информационных данных из бюро кредитных историй, данных налоговых органов, ресурсов социальной сети, информации работодателей, знакомых соседей, страховых компаний и других банков), во-вторых, имели опыт регулирования уже реализованных рисков, полученный на основе практики риск-менеджмента.

В настоящее время с наибольшими рисками встречаются кредитные менеджеры в системе POS-кредитования, которые работают в партнерстве с крупными торговыми сетями, так как при принятии управленческих решений у этих специалистов банка ограниченный спектр информации, следовательно, кредитоспособность заемщика оценивается не должным образом.

Для работы в этом сегменте рынка банковские специалисты должны обладать не только компетенциями финансиста, риск-менеджера, кредитного оператора, но, что особенно важно, и психолога, юриста и маркетолога.

Уровень институциональной вовлеченности российского населения в кредитные отношения во многом зависит от качества работы и знаний кредитных менеджеров, которые в современных условиях, выдавая кредит, обеспечивают надежность своего банка при системной оценке рисков или не обеспечивают этой надежности, если не обладают необходимым опытом и компетенциями. Надежность коммерческого банка связана, таким образом, с опытом работы и знаниями специалистов стратегий риск-менеджмента.

Быстрое развитие российского банковского рынка в кризисных условиях выявило новые требования к знаниям и компетенциям риск-менеджеров и других банковских специалистов. Умение структурировать информацию о возможных рисках кредитного поведения заемщиков должно сопрягаться с достаточным опытом кредитного менеджера по оценке привлекательности и ликвидности кредитного продукта для конкретного заемщика. Банковские специалисты должны уметь сопоставлять уровень риска заемщиков и особенности тех или иных банковских продуктов и кредитных программ.

Для правильной оценки рисков потенциальных клиентов банковским работникам важно обладать не только конгруэнтной информационной базой данных, но и высоким уровнем правовой и финансовой подготовки, достаточной степенью коммуникабельности, финансовой грамотности и делового этикета, чтобы вызвать доверие заемщика как потенциального клиента.

В перспективе можно прогнозировать рост уровня спроса на банковских работников с практическим опытом и высокой степенью адаптивности к выявлению возможных рисков, умением формировать информационные инструменты для оценки качества заемщика и возможной ликвидности залога.

По мнению А. Григорьева, управляющего консультанта отдела исследований и разработок СЕВ SHL (Россия и СНГ), не следует принимать поспешные решения по поводу профессиональной пригодности или непригодности специалистов. Если сотрудник не показывает высоких результатов деятельности, то, возможно, ему необходима поддержка специалиста с опытом работы в этом направлении. К тому же, по мнению эксперта, если сотрудник не проявил профессиональные способности на своем рабочем месте, еще не означает, что он не может быть эффективен на других позициях [3].

Для удержания сотрудников с высоким уровнем профессиональных компетенций необходим достаточный уровень мотивации, системное проведение ротации персонала и контроле исполнения качества работы на основе возложенных на специалиста обязанностей.

В своей статье А. Григорьев приводит случаи из своей практики, «когда заурядный сотрудник при переходе на другую позицию расцветал и становился правой рукой своего руководителя», поэтому важно выявить причины низкой эффективности работы специалиста [3].

Проблема поиска специалистов с необходимыми компетенциями связана, конечно, с большим дефицитом кредитных специалистов в этой области, а также с недостаточной базовой подготовкой банковских специалистов, уровень которой должен определяться во время учебной и производственной практик. Важную роль в формировании необходимых компетенций во многих российских банках играют, безусловно, наставники. От уровня взаимодействия стажера и наставника зависит, например, способен или нет сотрудник, проходящий стажировку, перенять опыт и знания более опытного специалиста. При формировании системы взаимодействия специалиста и стажера важно создать условия для их доверительного организационного взаимодействия. В этом случае решающую роль для реализации эффективного риск-менеджмента играет система подготовки персонала, информационные ресурсы кредитной организации и уровень развития корпоративной культуры.

Литература

1. Абрамова А. Кредитный портфель банков уже сокращается // Финансы и кредит. 2014. № 6.
2. Андреева А.В., Симонян А.С. Управление кредитными рисками российских банков на основе инструментов маркетингового анализа // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 6.

3. Григорьев А. Советы консультанта: Пять шагов по выявлению и удержанию талантов // Ведомости, 2015, № 3949 от 29 ноября.