
Сергей АФАНАСЬЕВ

Как регулировать риск внутреннего мошенничества через показатель личных потерь сотрудника? Какие схемы депремирования применять в качестве дешевой материальной мотивации для снижения рисков мошенничества, используя «коэффициент неприятия потерь»? Что представляет собой матрица нарушений, работающая по принципу желтых и красных карточек, в рамках нематериальной мотивации?

Как снизить уровень внутреннего мошенничества с помощью мотивации персонала?



Сергей АФАНАСЬЕВ,
КБ «Ренессанс Кредит» (ООО), начальник управления расследования мошенничества

Мошенничество относится к действиям с повышенным риском. Это значит, что при наступлении неблагоприятного исхода (раскрытии преступления) мошеннику придется заплатить за свои действия: сесть в тюрьму, возместить убытки, потерять репутацию и т.д. Таким образом, риск мошенничества можно регулировать через показатель личных потерь мошенника, которые он понесет, если мошенничество будет раскрыто.

Так, например, чтобы уменьшить выгоду от мошенничества или нарушений среди сотрудников кредитной организации, можно:

- 1) увеличить личные потери сотрудника в результате раскрытия его мошеннических действий или нарушений;
- 2) увеличить показатель жесткости наказания, которое понесет сотрудник за мошеннические действия или нарушения.

Первый показатель зависит от размера заработной платы и относится к материальным факторам мотивации. Второй показатель зависит от строгости наказания (предупреждение, увольнение, возбуждение уголовного дела) и относится к нематериальным факторам мотивации. Разберем более подробно методы материальной и нематериальной мотивации персонала, позволяющие сделать невыгодными мошеннические действия и нарушения для сотрудников кредитной организации.

Как снизить уровень внутреннего мошенничества с помощью мотивации персонала?

Материальная мотивация

Простейший способ снизить уровень внутреннего и внешнего мошенничества — это поднять заработную плату сотрудникам. Несмотря на то что такая мера не очень популярна среди собственников бизнеса, нет, наверное, ни одной организации, которая бы не использовала этот метод. Все знают, что самый простой способ добиться повышения заработной платы — это получить повышение по службе. Поднявшись на очередную ступень карьерной лестницы, сотрудник вряд ли станет вырабатывать больше часов, чем он это делал на прежней должности. И вряд ли он будет работать за десятерых (скорее это будут делать десять его подчиненных). Однако зарплата у новоиспеченного начальника, скорее всего, вырастет. С ростом должности у сотрудника, как правило, расширяются полномочия, то есть увеличивается стоимость подконтрольных сотруднику активов. Это значит, что подверженность риску мошенничества также вырастет, и чтобы сбалансировать это увеличение, необходимо поднять сотруднику зарплату, то есть увеличить показатель личных потерь, которые сотрудник понесет, если будет мошенничать.

Даниэль Канеман и Амос Тверски, исследуя когнитивные искажения в оценке риска и потенциальной выгоды, ставили перед испытуемыми две задачи.

Задача 1. Что вы выберете: гарантированные \$900 или 90%-ную вероятность получить \$1000?

Задача 2. Что вы выберете: гарантированную потерю \$900 или 90%-ную вероятность потерять \$1000?

Большинство испытуемых избегали риска в задаче 1, то есть выбрали гарантированное получение \$900. И наоборот, в задаче 2 большинство испытуемых предпочитали игру, то есть 90%-ную вероятность потери \$1000. И хотя в каждой отдельной задаче итоговый результат одинаков, результаты, полученные Д. Канеманом и А. Тверски, продемонстрировали один из важнейших принципов материальной мотивации — неприятие потерь. Выяснив это, Д. Канеман и А. Тверски продолжили эксперимент и поставили перед испытуемыми другую задачу.

Задача 3. Вам предлагают игру с подбрасыванием монеты. Если выпадет решка, вы теряете \$100. Если выпадет орел, вы выиграете \$150. Привлекает ли вас такая игра? Вы согласитесь участвовать?

Ожидаемый выигрыш в этой игре можно оценить по формуле:

$$EV = \$150 \times 0,5 - \$100 \times 0,5 = \$25.$$

Сергей АФАНАСЬЕВ

То есть при каждом подбрасывании игрок в среднем будет выигрывать \$25. Несмотря на математически выгодные условия игры, большинство испытуемых отказались играть, продемонстрировав, что страх потери \$100 сильнее надежды получить \$150. Д. Канеман и А. Тверски сделали вывод, что «потери кажутся больше выигрыша» и что у людей существует неприятие потерь. Степень неприятия потерь можно измерить, задав себе вопрос: какой минимальный выигрыш уравнивает для меня равную вероятность потерять \$100? Для большинства ответ — примерно \$200, то есть вдвое больше проигрыша. «Коэффициент неприятия потерь» неоднократно оценивался экспериментально и обычно колеблется от 1,5 до 2,5 (средние значения). Д. Канеман и А. Тверски заключили, что такая асимметрия между силой положительных и отрицательных ожиданий или ощущений возникла в ходе эволюции. У организма, реагирующего на угрозу сильнее, чем на приятную перспективу, больше шансов на выживание и воспроизводство¹.

Зная, что для среднестатистического сотрудника потеря 50% зарплаты равносильна потере перспективы ее повышения на 100%, можно использовать депремирование как более дешевую материальную мотивацию, направленную на снижение рисков мошенничества.

Полученные Д. Канеманом и А. Тверски результаты, названные авторами «Теория перспектив», могут быть использованы в задачах противодействия мошенничеству как метод материальной мотивации. Зная, что для среднестатистического сотрудника потеря 50% зарплаты равносильна потере перспективы ее повышения на 100%, можно использовать депремирование как более дешевую материальную мотивацию, направленную на снижение рисков мошенничества. На практике используются две базовые схемы депремирования, которые применяются к сотрудникам.

Схема 1. Первая схема подразумевает, что сотрудника депремируют за допущенные нарушения регламентов и инструкций (soft fraud), в результате которых кредитная организация понесла убытки. Для этой схемы разрабатывается матрица, в которой прописываются все нарушения, классифицируемые по степени тяжести. В зависимости от степени тяжести нарушений к премиям сотрудников применяются понижающие коэффициенты, которые также закреплены в матрице (табл. 1). К плюсам данной схемы можно отнести ее прозрачность: все нарушения четко прописаны и каждый сотрудник понимает, за что он может быть депремирован. Минусами схемы являются ее сложность (громоздкость), а также наличие арбитражных возможностей, при которых сотруднику выгоднее пойти на нарушение и получить штраф, чем избежать этого нарушения и не получить премию за выполнение планов.

¹ Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ, 2014.

нематериальная мотивация \ депремирование сотрудников \ soft fraud

Как снизить уровень внутреннего мошенничества с помощью мотивации персонала?

Таблица 1

Пример матрицы нарушений

Нарушение	Тип нарушения	Критичность	Наказание (понижающий коэффициент)		
			Частота нарушений		
			1	2	≥3
Нарушение процедуры идентификации клиента и проверки документов	Soft	Низкая	0,90	0,75	0,50
Оформление клиентов, не соответствующих минимальным требованиям продукта	Soft	Средняя	0,75	0,25	0,00
В заявках указаны ложные контактные данные клиента	Soft	Средняя	0,75	0,25	0,00
Нарушение процедуры проверки паспорта клиента	Soft	Средняя	0,50	0,25	0,00
Подделка кредитной документации без мошеннического умысла	Soft	Высокая	0,00	Увольнение	
Оформление кредита без присутствия клиента в офисе	Soft	Высокая	0,00	Увольнение	
Подделка подписей и документов с мошенническим умыслом	Hard	Высокая	Уголовное дело		
Перевод денежных средств со счетов клиентов с мошенническим умыслом	Hard	Высокая	Уголовное дело		
Предоставление фальшивых документов с целью оформления мошеннического кредита	Hard	Высокая	Уголовное дело		
Вступление в сговор с мошенниками и черными брокерами	Hard	Высокая	Уголовное дело		

Схема 2. Вторая схема ориентирована на финансовый результат, полученный сотрудником. Эта схема, известная как «бонус/малус», подразумевает, что за каждый выданный кредит сотрудник получает премию X , а за каждый кредит с просрочкой сотрудника депремируют на сумму Y , большую X (при $Y > X$ депремирование становится математически невыгодным для сотрудников). Основным плюсом этой схемы являются ее простота и понятность для сотрудников. К основным минусам схемы можно отнести ее непрозрачность: сотрудникам не объясняется, какие именно их действия привели к плохим результатам. Также минусом схемы является так называемый эффект «обратной селекции», когда сотрудники работают на исправление показателей просрочки, а не на качество выдаваемых кредитов.

Депремирование относится к методам материальной мотивации и является мощным инструментом против нарушений, снижая риски

Сергей АФАНАСЬЕВ

оппортунистического мошенничества (soft fraud). Однако депремирование слабо влияет на риски уголовного мошенничества (hard fraud), поэтому для этих целей используются более мощные рычаги влияния, такие как увольнение и уголовное преследование. Стоит отметить, что депремирование как вид материальной мотивации не всегда положительно влияет на действия сотрудников. Почему так происходит и что в таких случаях делать, мы узнаем далее.

Нематериальная мотивация

В конце 1990-х годов в детских садах города Хайфа (Израиль) остро стояла проблема опозданий родителей (родители очень часто приходили забирать детей позже отведенного времени). Экономисты Ури Гнизи и Альдо Растичини решили изучить проблему опозданий, предложив штрафовать опаздывающих родителей. За каждое опоздание предлагалось взимать штраф в размере \$3. Исследование продолжалось 20 недель, причем штрафы были введены только на пятой неделе эксперимента. В течение первых четырех недель (без штрафов) ученые фиксировали количество опоздавших родителей, и оказалось, что каждую неделю родители опаздывали в среднем по 8 раз. На пятой неделе были введены штрафы, и было объявлено, что за каждое опоздание на 10 минут родителей будут штрафовать на \$3. Итоговая сумма штрафа выставлялась к общему ежемесячному счету родителей, который составлял около \$380 за одного ребенка. После введения штрафов количество опозданий стало быстро увеличиваться, так что через несколько дней среднее количество опозданий в неделю достигло двадцати. То есть после введения штрафов количество опозданий увеличилось в 2,5 раза. На семнадцатой неделе ученые решили отменить штрафы, но, к их удивлению, количество опозданий не уменьшилось и осталось на прежнем уровне.

Что же случилось в результате этого эксперимента и как объяснить полученные результаты? Чтобы ответить на эти вопросы, давайте разберемся, какие стимулы определяли поведение родителей во время этого эксперимента. Существует три основных вида стимулов: экономические, социальные и моральные. К экономическим стимулам относятся различного рода штрафы, лишение свободы и другие виды экономического наказания (экономические санкции). К моральным стимулам можно отнести внутренние установки человека (когда он не хочет делать то, что считает неправильным). И, наконец, социальные стимулы заставляют человека обращать внимание на мнение окружающих (поступать так, чтобы не выглядеть в глазах других людей склонным к неправильным поступкам).

Как снизить уровень внутреннего мошенничества с помощью мотивации персонала?

Штрафы, введенные в детских садах, были достаточно низкими, то есть экономический стимул был слабым. Более того, этот экономический стимул подменил моральный стимул (чувство вины, которое испытывали родители, когда опаздывали). То есть всего за несколько долларов в день родители могли купить себе индульгенцию. Кроме того, небольшой размер штрафа сигнализировал родителям о том, что опоздание не является серьезной проблемой, именно поэтому после отмены штрафов количество опозданий не снизилось до первоначального уровня.

В более раннем исследовании, проводимом в 1970-е годы под руководством британского социолога Ричарда Титмусса, был поставлен эксперимент над донорами крови, в ходе которого моральные стимулы противопоставлялись экономическим. Р. Титмусс с коллегами пришли к следующему открытию: когда донорам крови вместо благодарности за проявленный альтруизм вручают небольшое вознаграждение, они склонны сдавать меньше крови¹.

Полученные учеными результаты показывают, что не всегда материальная мотивация, которая относится к экономическим стимулам, оказывает должное влияние. Более того, материальная мотивация способна замещать моральные стимулы и ухудшать показатели уровня нарушений и мошенничества. Такое часто происходит, когда суммы штрафов небольшие по сравнению с воздействием моральных и социальных стимулов. Таким образом, для того чтобы мотивационные схемы работали эффективно, помимо депремирования на сотрудников необходимо воздействовать методами нематериальной мотивации. Под нематериальной мотивацией в рамках задач противодействия мошенничеству подразумеваются различного рода выговоры и предупреждения, а также увольнения и уголовное преследование. Стоит отметить, что увольнения и уголовное преследование могут относиться как к моральным и социальным, так и к экономическим стимулам.

На практике в качестве инструмента нематериальной мотивации используют матрицу нарушений, работающую по принципу футбольных наказаний — желтых и красных карточек (ЖКиКК). В матрице ЖКиКК определяются несколько типов наказаний:

- 1) предупреждение — делается сотруднику, который допустил нарушения легкой тяжести;
- 2) желтая карточка — выдается сотруднику, допустившему нарушения средней тяжести;

Результаты исследований показывают, что не всегда материальная мотивация оказывает должное влияние. Более того, она способна замещать моральные стимулы и ухудшать показатели уровня нарушений и мошенничества.

¹ Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Сергей АФАНАСЬЕВ

3) красная карточка — выдается сотруднику, который допустил грубые нарушения;

4) увольнение — применяется к сотруднику, допустившему неоднократные грубые нарушения или мошенничество.

Система карточек включает в себя учет рецидивов: за два предупреждения выставляется желтая карточка, за две желтые карточки выставляется красная карточка, за две красные карточки предусмотрено увольнение. В схеме присвоения карточек также учитывается частота нарушений за отчетный период, в качестве которого обычно берется отчетная неделя (анализируются заявки, оформленные сотрудниками за последнюю неделю). Пример матрицы ЖКиКК представлен в табл. 2.

Таблица 2

Матрица присвоения желтых и красных карточек

Нарушения	Тип карточки*			
	Количество попаданий сотрудника в отчет ЖКиКК	Количество клиентов, которых сотрудник оформил с нарушениями (X)		
		Любое	X < 3	X ≥ 3
1-я группа нарушений: — изменение паспортных данных; — нарушение правил фотографирования (скан-копия паспорта; отсутствие клиента в кадре)	Любое			КК
	1		1-я ЖК	
	2		2-я ЖК	
	3	КК		
2-я группа нарушений: — изменение личных данных (номера контактных телефонов, уровень дохода, стаж работы, образование, семейное положение, тип проживания); — некорректные данные (некорректный номер телефона, совпадение телефонов, некорректный уровень дохода); — изменение категории товара (для POS-сегмента)	1		П	1-я ЖК
	2	1-я ЖК		
		2-я ЖК		
	3	2-я ЖК		
		КК		
	4	КК		
3-я группа нарушений: — несвоевременное предоставление кредитной документации (КД); — несвоевременное исправление КД	1			1-я ЖК
	2			2-я ЖК
	3			КК

* П — предупреждение, ЖК — желтая карточка, КК — красная карточка.

Комбинируя схемы материальной и нематериальной мотивации, можно получить хорошие результаты. При этом для того, чтобы одни стимулы не заменяли другие, необходимо тестировать схемы и выявлять слабые места.