

УДК 336.713:330.131.7

*И. М. ПОСОХОВ*, к.е.н., ст. преп., НТУ «ХПИ», Харьков  
*О. В. АНДРЕЙЧЕНКО*, студентка, НТУ «ХПИ», Харьков

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА БАНКА КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РИСКА**

В статье проведено исследование комплекса современных проблем мотивации персонала как фактора снижения операционного риска в коммерческом банке.

In the article research of complex of modern problems of motivation of personnel is conducted as a factor of decline of operating risk in a commercial bank

**Ключевые слова:** мотивация персонала банка, операционные риски, факторы снижения операционных рисков, ошибки при мотивации персонала.

**Введение.** Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время проблемам управления и снижения операционных рисков в коммерческих банках уделяется повышенное внимание. Мотивация персонала сотрудников коммерческих банков и кредитных организаций является одним из ведущих факторов снижения операционных рисков в коммерческом банке.

Поэтому, актуален и необходим поиск новых подходов к управлению операционными рисками путем повышения мотивации труда персонала коммерческих банков для роста эффективности их труда и наиболее эффективного использования их потенциала в целях снижения и предотвращения операционных рисков в коммерческих банках Украины.

Проблемы, связанные с управлением персоналом коммерческого банка и проблемы мотивации исследованы в публикациях А.Р. Алавердова, В.М. Бирюкова, М.З. Бора, Л.А. Дробозиной, С.А. Камионского, Ю.И. Коробова, О.И.Лаврушина, Н.Ф. Пушкарёва, Н.В. Самоукиной, Н.А. Чижова.

В последние годы появились публикации, в том числе А.Р. Алавердова, Н.П. Зазнобиной, в которых ставятся вопросы обновления теории и практики организации труда, а также оценки персонала банков. Но формальные критерии стимулирования персонала по результатам аттестации остаются преобладающими (С.В.Шекшня и А.Я.Кибанов). Серьезный обоснованный теоретический подход к стимулированию труда персонала как системы, создающей условия для саморазвития работников до сих пор отсутствует.

**Постановка задачи.** Целью данной статьи является выявление проблем мотивации персонала банка как фактора снижения операционного риска и разработка рекомендаций по повышению эффективности персонала в коммерческих банках.

**Методология исследования.** Объектом исследования являются коммерческие банки Украины. Предмет исследования - комплекс проблем мотивации персонала банка как фактор снижения операционного риска.

**Результаты исследования.** Управление рисками – относительно молодое направление менеджмента в нашей стране: финансовые организации начали внедрять системы управления рисками лет 5-6 назад согласно требованиям контролирующих органов, прочие коммерческие и государственные организации – пару лет назад. Основной упор делается на финансовые, кредитные риски и правовые риски [1,2].

Операционным рискам уделяется мало внимания во многом по причине недостаточного понимания степени их влияния на эффективность деятельности компании. К этому виду рисков относятся, например, риски сбоев информационных систем, риски персонала (хищения материальных ценностей и интеллектуальной собственности компании, текучесть кадров, потеря данных и документов и т.п.).

Этот вид рисков меньше всего поддается оценке и прогнозированию, в то же время может повлечь колоссальные убытки.

Риски персонала коммерческого банка чаще всего представлены рисками потери информации внутри организации и рисками нарушения/замедления бизнес-процессов, например, при увольнении сотрудников или уходе в отпуск. И хотя в каждой организации существуют должностные инструкции для каждой должности, тем не менее, они отражают только какие-то основные моменты в деятельности сотрудника и, как правило, существуют относительно формально. К тому же, одна и та же должность в различных организациях может сильно отличаться по нюансам работы.

Выделены следующие объективные проблемы, относящиеся к области управления персоналом:

1. Проблема совместимости корпоративных и личных целей сотрудников, большинство из которых имеет небольшой стаж работы в банке и не может быть отнесено к категории кадровых сотрудников.

2. Проблема формирования единой корпоративной культуры в русле стратегических целей организации, решение которой невозможно без установления тесных контактов между сотрудниками на формальном и неформальном уровнях.

3. Проблема создания стабильного коллектива, необходимого для реализации стратегических целей развития банка, которая обостряется вследствие высокой текучести кадров и проведения программы кардинального омоложения персонала.

4. Проблема адаптации, обучения и удержания квалифицированных сотрудников, без решения которой невозможно создание стабильного коллектива.

Эффекты от наступления рискованных событий в части персонала могут условно варьироваться следующим образом:

- «нежелательный» - ушедший в отпуск или уволившийся сотрудник передал всю необходимую информацию в рамках своих выполняемых обязанностей. Однако у замещающего его коллеги периодически возникают вопросы, требующие уточнения – где найти нужный телефон, с кем связаться по такому-то вопросу и т.д.

- «опасный» - когда информация не передана вовсе, а принятый сотрудник не имеет опыта работы в том направлении, в котором работал его напарник. Тогда эффект для компании может быть гораздо серьезней – вплоть до потери клиентов и снижения показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Работать эффективно - это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств.

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

При разработке системы мотивации в первую очередь необходимо учитывать стратегические цели коммерческого банка. Помимо этого следует принимать во внимание множество факторов, в том числе стадию развития, на которой находится компания. Это позволит не только оптимизировать затраты на персонал, но и поддерживать высокую эффективность труда и низкую текучесть кадров.

Комплексная система мотивации любого банка включает три основных составляющих:

1. Материальная.

2. Социальная.

### 3.Корпоративная мотивация сотрудников.

При построении системы стимулирования персонала важно в первую очередь понимать, что материальное стимулирование сотрудников направлено на достижение ими поставленных бизнес-целей и задач. Особенно этого требует мотивация сотрудников в условиях кризиса.

В системе вознаграждений персонала выделяют компенсационные и не компенсационные компоненты. В подсистему компенсаций входят все вознаграждения, которые можно классифицировать как монетарную оплату. К монетарной оплате относят все денежные и эквивалентные денежной (например, чеки, кредитные карты) формы оплаты.

Программы социальной мотивации сегодня действуют во многих отечественных банках. Социальная мотивация - набор льгот и компенсаций, предоставляемых сотрудникам предприятием. Наиболее распространенные сегодня инструменты социальной мотивации - медицинское страхование, оплата мобильных телефонов, служебный автотранспорт и т. д. Основная задача социальной мотивации - создать для персонала максимально комфортные условия работы. При выборе инструментов социальной мотивации нужно руководствоваться разницей между стоимостью предоставляемой услуги и ее себестоимостью. Система мотивации коммерческого банка призвана обеспечить лояльность сотрудников по отношению к работодателю и способствовать снижению операционного риска. Эффективно выстроенная мотивация позволяет контролировать операционные риски в коммерческом банке.

Чтобы оптимизировать затраты на персонал, обеспечив при этом высокую результативность труда и низкую текучесть кадров, тот или иной элемент комплексной системы мотивации следует использовать с учетом текущего этапа жизненного цикла компании.

На практике принято выделять пять основных стадий жизненного цикла банка:

- формирование.
- интенсивный рост.
- стабилизация.
- спад или старение.
- уход с рынка [3].

Продолжительность и характеристики каждой стадии развития коммерческого банка во многом зависят от специфики его бизнеса и стратегии развития.

По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки руководства коммерческого банка при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в банке [4].

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока:

- выплата «премий-призов»;
- гарантированные премии;
- установление недостижимых бонусов;
- премирование за чужую работу.

Использование «премий-призов» встречается во многих коммерческих банках. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано, не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода. Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Опросы, проведенные среди сотрудников банковской сферы, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут.

Результаты работы сотрудников некоторых подразделений банков традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В итоге сотрудники могут быть демотивированы, и это отразится на результатах их работы, что может привести к увеличению потерь от операционных рисков.

Выявлены следующие направления совершенствования применения стимулов (модернизация статического элемента системы стимулирования):

- изменение форм прямого стимулирования (нормативов материального вознаграждения, видов вознаграждения и стандартов распределения стимулов);

- изменение форм косвенного стимулирования (инновации в организации труда, коррекция методов управления персоналом и т.п.);

- развитие системы корпоративных коммуникаций, повышение информированности персонала о целях, содержании и критериях применения стимулов;

- установление взаимосвязи между уровнем квалификации работника и размером стимулирования (при распределении вознаграждения учитывается повышение квалификации, участие в корпоративных программах, получение второго высшего образования и другие виды профессионального развития личности);

- приведение структуры стимулов в соответствие с приоритетами работников, которые эмпирически выявляются в процессе экспресс-опросов.

Предложены направления совершенствования процесса модернизация стимулирования труда (модернизация динамического элемента системы стимулирования):

- изменение форм прямого стимулирования – предоставления денежных выплат и набора социальных льгот для сотрудников банка;

- развитие форм косвенного стимулирования – модернизация организационной среды, повышение уровня комфортности условий труда, расширение спектра морально-психологических стимулов;

- установление взаимосвязи между уровнем квалификации работника и размером стимулирования посредством развития системы морально-психологических стимулов труда специалистов;

- приведение структуры стимулов в соответствие с приоритетами работников на основе диагностики иерархии потребностей персонала и разграничению уровней управленческого воздействия на трудовое поведение.

**Выводы:** Операционный риск на современном этапе является одним из самых сложных и малоизученных вопросов банковского риск-менеджмента. Это справедливо как для Украины, банковская система которой находится в стадии становления, так и для стран с развитыми банковскими системами.

В большинстве отечественных банков (в отличие от западных) на сегодняшний день отсутствует комплексная система накопления и анализа данных о потерях от операционного риска, в некоторых банках она находится в стадии формирования.

Коммерческие банки постоянно развиваются, перед ними и их отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования персонала коммерческих банков неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически проводить мониторинг работоспособности системы стимулирования и ее соответствие целям и задачам эффективного развития коммерческого банка, которое не возможно без контроля операционных рисков банка.

Коммерческим банкам следует разрабатывать и развивать систему мотивации сотрудников к выработке и принятию эффективных решений в области операционных рисков и оценивать работу руководителей подразделений с учетом данного риска — тогда они будут отвечать за свои действия и не пойдут на неоправданный риск.

Выявлены направления совершенствования применения стимулов и предложены направления развития процесса модернизация стимулирования труда.

**Список литературы:** 1. Балашова Н. Управление операционным риском: анализ современных тенденций. / Рынок ценных бумаг. – № 7. – 2001. С. 67-70. 2. Бухтин М.А. Риск-менеджмент в кредитной организации: методология, практика, регламентирование. Книга 1: Методика и практика работы подразделений риск-менеджмента / Методическое пособие. – М.: Издательский дом «Регламент», 2008. – 441 с. 3. Вишняков Я.Д. Общая теория рисков : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я.Д.Вишняков, Н.Н.Радаев. — 2-е изд., испр. — М. : Издательский центр «Академия», 2008. — 368 с. 4. Сазыкин Б.В. Управление операционным риском в коммерческом банке. – Москва : Вершина. 2008. –272 с.

Подано до редакції 29.11.2010