

Разработка финансового механизма мотивации специалистов коммерческого банка

Богатырёва В.В.¹, Капусто А.В.², Костюкова С.Н.², Черевко Н.С.²

¹Учреждение образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова»

²Белорусский государственный университет

Работа посвящена исследованию зарубежного механизма мотивации персонала, выявлению основных концептов, применимых для банковской системы Беларуси. В результате проведенного анализа разработан финансовый механизм мотивации специалистов коммерческого банка.

Цель статьи – на основе изучения зарубежного опыта мотивации персонала разработать финансовый механизм мотивации специалистов белорусских банков с их участием в прибыли.

Материал и методы. Материалом для научного исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, нормативные правовые акты Республики Беларусь. В качестве методов использованы следующие: познание, анализ и синтез, сравнительный анализ, экономико-математическое моделирование.

Результаты и их обсуждение. На основе изучения зарубежного опыта мотивации персонала выявлено, что наиболее эффективные системы мотивации используют премирование персонала, в том числе за счет прибыли организации. В результате разработан финансовый механизм мотивации специалистов коммерческого банка в виде поэтапного алгоритма действий, включающего выделение центров прибыли в корпоративном и розничном бизнесе банка; определение финансового результата банка в разрезе основных видов бизнеса; оценку вклада каждого специалиста, выполнившего план на 100% и более в финансовый результат соответствующего центра прибыли; расчет премии II уровня специалиста при выполнении определенных показателей.

Заключение. В целом разработанный финансовый механизм позволяет, с одной стороны, установить прозрачную систему мотивации для специалистов коммерческого банка, ориентированную на достижение финансового результата банка, с другой – обеспечить достижение запланированных финансовых результатов в разрезе отдельного специалиста, центра прибыли и банка в целом; в случае достижения доведенных плановых показателей отдельными специалистами обеспечить выплаты премий II уровня за счет прибыли, заработанной этим центром ответственности.

Ключевые слова: финансовый механизм мотивации, алгоритм, коммерческий банк, премия, прибыль.

Development of the Financial Mechanism for Commercial Bank Personnel Motivation

Bogatyreva V.V.¹, Kapusto A.V.², Kostiukova S.N.², Cherevko N.S.²

¹Education Establishment “Vitebsk State P.M. Masherov University”

²Belarusian State University

The article is concerned with the study of the foreign system of personnel motivation, the identification of the main concepts which can be applied to the bank system of Belarus. The research resulted in the elaboration of the financial mechanism for the commercial bank personnel motivation.

The research purpose is elaboration of the financial mechanism for the Belarusian bank personnel motivation with their participation in the profit, on the basis of the study of the foreign experience of personnel motivation.

Material and methods. The research is based on works by Russian and foreign scholars, normative and legal acts of the Republic of Belarus. The following methods were used: cognition, analysis and synthesis, the comparative analysis, the economic and mathematical modeling.

Findings and their discussion. Based on the study of the foreign experience of personnel motivation it was found out that the most efficient motivation systems apply personnel bonuses from the company profit. As a result, a financial mechanism for commercial bank personnel motivation was elaborated in the form of step by step algorithm of actions which includes singling out centers of profit in the cooperative and the retail businesses of the bank; determining the financial result of the bank within main types of the business; assessment of each employee's contribution who fulfilled the plan 100% and more into the financial result of the corresponding profit center; estimation of the 2nd level bonus for the specialist when he meets certain parameters.

Conclusion. The developed financial mechanism makes it possible to establish on the one hand, a transparent system of motivation for the commercial bank personnel, which is aimed at achievement of the bank financial result, on the other, to provide the achievement of the planned financial results concerning one single specialist, the profit center and the bank on the whole; if planned parameters are reached by individual employees to provide the 2nd level bonus from the profit which is earned by this center of responsibility.

Key words: financial mechanism of motivation, algorithm, commercial bank, bonus, profit.

Мотивация персонала является одной из актуальных тем для всех субъектов хозяйствования, в том числе и для банковского сектора. Эффективность функционирования организации и достижение поставленных ею целей в значительной степени определяются работающим в ней персоналом. Регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей сотрудников, их подлинных мотивов поведения, ведущих интересов и выбор соответствующих методов объединения отдельных индивидуумов в высокоэффективный, работоспособный коллектив позволяют руководителям в итоге решать сложные производственные задачи.

Действенная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных банков, поскольку от эффективности деятельности специалистов будет зависеть степень достижения как стратегических, так и тактических целей коммерческого банка.

В банковской сфере стран Западной Европы и США в последнее время особое внимание уделяется технологии мотивации, которая основана на комплексной оценке ключевых показателей эффективности деятельности как всей организации в целом, так и каждого сотрудника в отдельности. В [1] представлена авторская методика внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка, базирующаяся на разработанном алгоритме (рисунок 1). Так, особый практический интерес вызывают финансовый механизм мотивации специалистов банков и его экономическое обоснование. Речь идет о возможном внедрении финансового механизма мотивации специалистов в деятельность белорусских банков, где основным стимулом для специалистов будет являться прибыль банка.

Вместе с тем вопрос о внедрении финансового механизма мотивации специалистов, исходя из их вклада в получение прибыли банком, до сих пор является дискуссионным. Более того, отсутствует методический инструментарий по практической реализации указанного подхода.

Для достижения поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- изучить зарубежный опыт мотивации персонала, выявить основные концепты, применимые для банковской системы Беларуси;
- выделить центры прибылей в корпоративном и розничном бизнесе банка;
- определить финансовый результат банка в разрезе основных видов бизнеса;
- определить вклад каждого специалиста, выполнившего план на 100% и более, в финансовый результат соответствующего центра прибыли;

- произвести расчет премии II уровня специалиста при выполнении им определенных условий;
- разработать алгоритм финансового механизма мотивации специалистов банка на примере одного из коммерческих банков Республики Беларусь.

Цель статьи – на основе изучения зарубежного опыта мотивации персонала разработать финансовый механизм мотивации специалистов белорусских банков с их участием в прибыли.

Материал и методы. Материалом для научного исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, нормативные правовые акты Республики Беларусь. В качестве методов использованы следующие: познание, анализ и синтез, сравнительный анализ, моделирование экономических процессов.

Результаты и их обсуждение. Особый практический интерес представляет собой зарубежный опыт мотивации персонала.

Российские и отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы достойную оплату труда, которая базируется на фиксированных тарифных ставках и окладах. Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает такой односторонний подход. Отдельные концепты зарубежной системы мотивации и поощрения вполне применимы и в Беларуси.

Согласно зарубежному опыту мотивации капитала «методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны ... западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. “Любимый” сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса» [2].

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют в компаниях США, Великобритании, Франции. Рассмотрим наиболее эффективные зарубежные системы мотивации, использующие премирование сотрудников, в том числе за счет прибыли организации.

Американская модель мотивации персонала

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Кроме гибкой системы

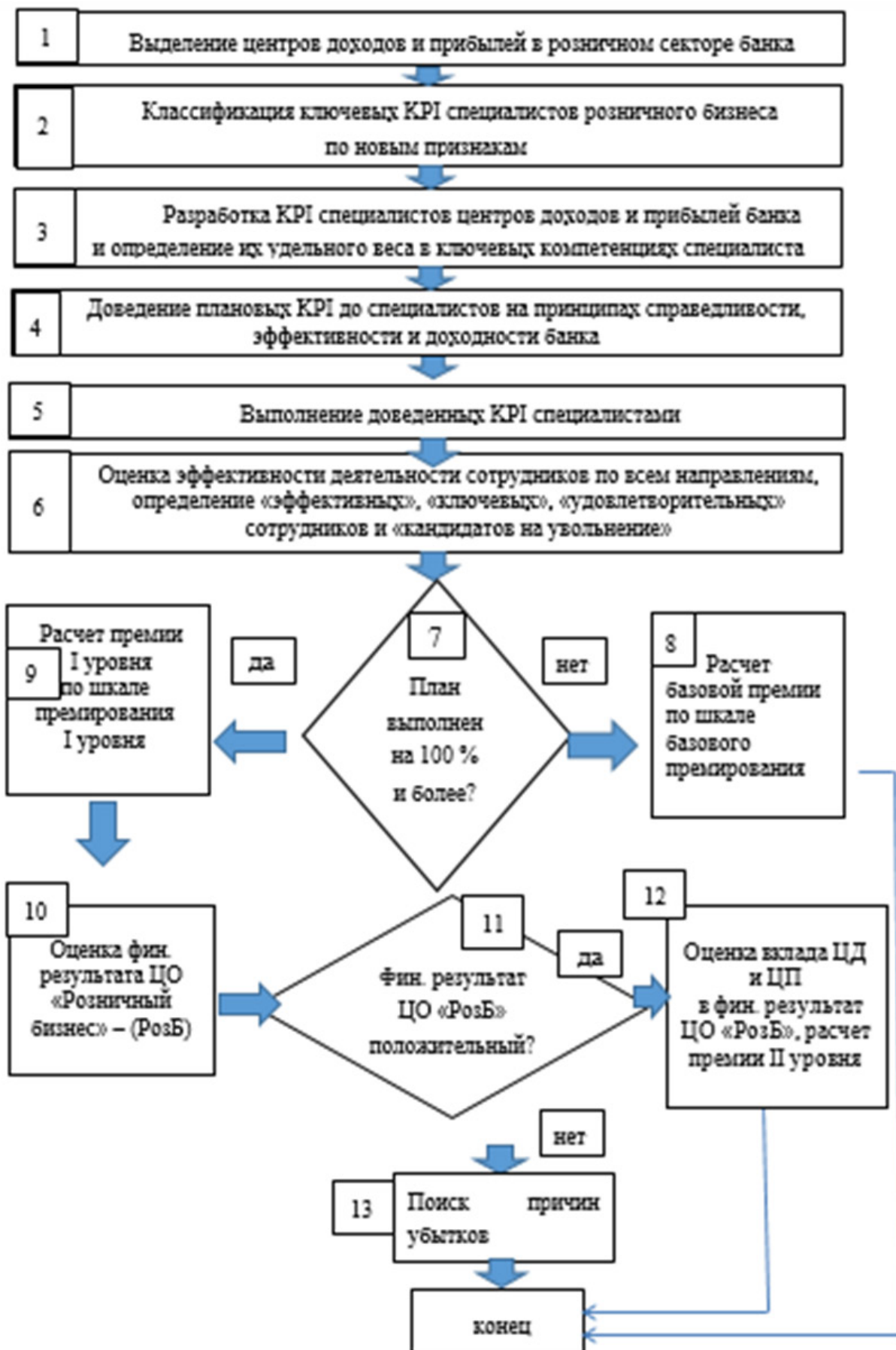


Рисунок 1 – Алгоритм внедрения финансового механизма мотивации специалистов розничного бизнеса банка

Источник: разработка авторов, изложено в [1].

оплаты труда и использования нематериальных способов мотивации работников персоналу американских компаний, как правило, доступны медицинская страховка, которую оплачивает работодатель; курсы повышения квалификации; бесплатные обеды; корпоративные праздники; совместные поездки и др.

Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системам Скэнлона и Раккера.

Система Скэнлона заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повышения эффективности работы.

Система Раккера опирается на то, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы [2].

Французская модель мотивации персонала

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении.

Среди форм индивидуализации отмечено участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж.

Преимущество французской схемы мотивации состоит в части, которая стимулирует повышение продуктивности и качества труда, и заключается в «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу.

Британская модель мотивации персонала

Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость зарплаты сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая изменяется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями,

содержат норму, которая обязывает выплачивать сотрудникам долю прибыли компании.

Отдельные компании практикуют доленое участие сотрудников в капитале, когда работники выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом доленом участии состоит из зарплаты (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и части прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение в Великобритании модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13% увеличить количество рабочих мест в Великобритании. При этом доход работников от части прибыли компании составляет от 3 до 10% оклада.

Доленое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу [2].

Обзор зарубежных систем мотивации показал, что во многих странах практикуется участие сотрудников в прибыли компании, и это подтверждает эффективность данной системы.

В соответствии с вышеизложенным авторами выдвинута гипотеза о возможном повышении эффективности работы банка путем внедрения финансового механизма мотивации его специалистов, основанного на участии специалистов в прибыли банка при достижении ими определенных плановых показателей.

Задача каждого банка, действующего на современном рынке банковских услуг, – заработать наибольшую прибыль. Достижению этой цели будет способствовать построение эффективной системы финансовой мотивации. Авторами обосновано экономическое содержание данного понятия. Предложена следующая трактовка: *«Финансовая мотивация специалистов банка представляет собой систему мотивов и стимулов, измеряемых в денежном выражении и выплачиваемых специалистам, в результате достижения ими намеченных ключевых показателей эффективности деятельности банка, положительно влияющих на его финансовый результат».*

Теоретическое обоснование понятия «финансовая мотивация специалистов банка» позволило авторам разработать финансовый механизм мотивации и представить его поэтапный алгоритм на рисунке 2.

В упомянутом выше алгоритме внедрения финансового механизма мотивации специалистов розничного бизнеса банка (рисунок 1) финансовый механизм мотивации специалистов имеет свое

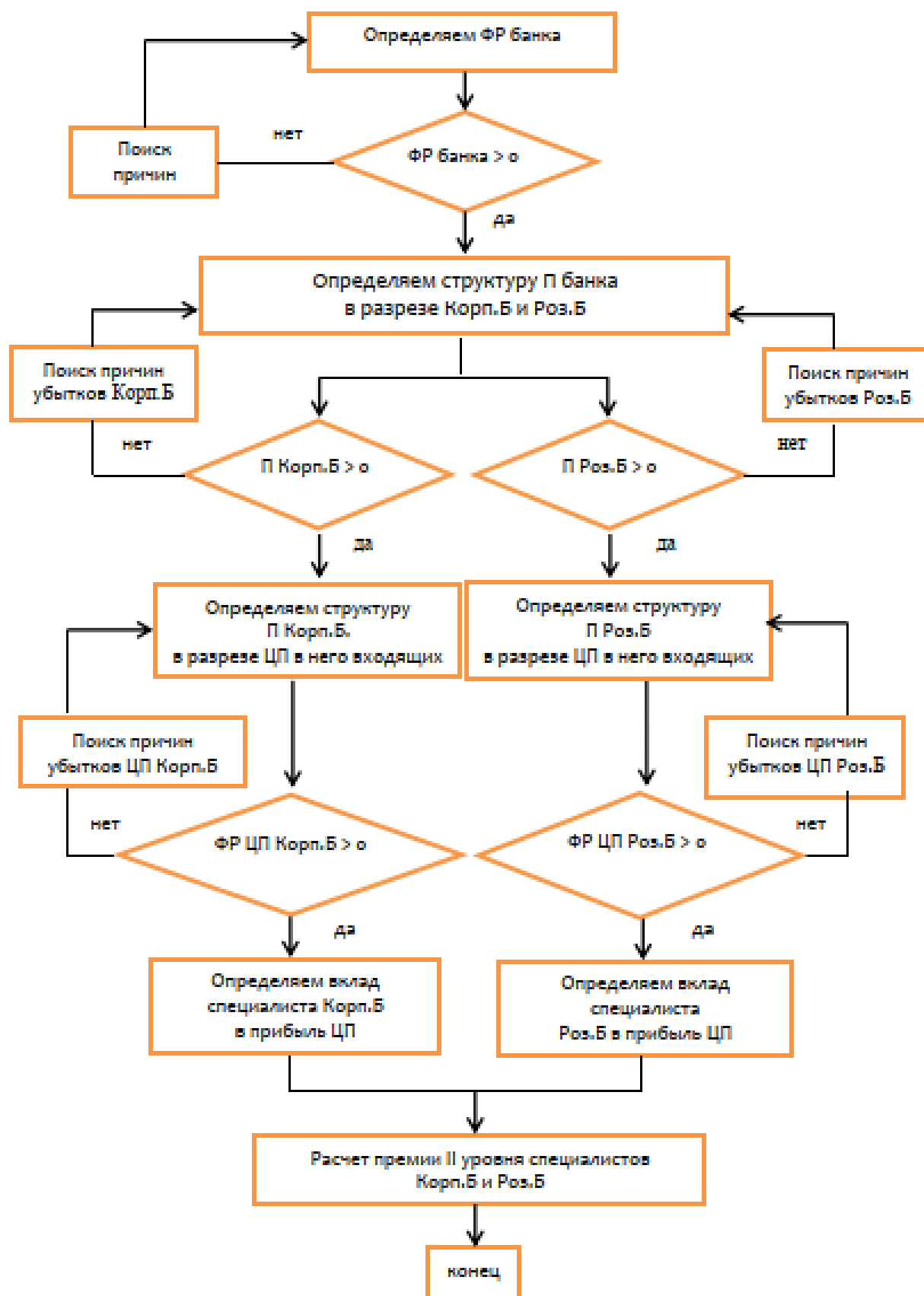


Рисунок 2 – Алгоритм финансового механизма мотивации специалистов коммерческого банка
ОАО «АСБ Беларусбанк»

Примечание: ФР – финансовый результат;
 П – прибыль; Корп.Б. – корпоративный бизнес;
 Роз.Б – розничный бизнес; ЦП – центр прибыли.
 Источник: разработка авторов.

начало на десятом этапе, причем представлен он без детализации и касается розничного бизнеса банка. Однако следует отметить, что предложенный финансовый механизм вполне применим и для корпоративного бизнеса банка.

На основании разработанного алгоритма финансового механизма мотивации специалистов коммерческого банка раскроем его практическую реализацию на примере финансовой отчетности ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг. Согласно задаче первого этапа определяем финансовый результат банка за исследуемый период (2017–2021 гг.) нарастающим итогом (рисунок 3).

На рисунке 3 изображена чистая кумулятивная прибыль, причем можно констатировать следующую тенденцию поведения прибыли для каждого года: наблюдается рост чистой прибыли к концу года, рассчитанной нарастающим итогом. Это означает, что усилиями специалистов банка ежеквартально достигается прирост чистой прибыли банка, в том числе за счет эффективной системы мотивации.

Особый интерес представляет собой изучение динамики прибыли банка до и после отчислений в фонд обязательных резервов (рисунок 4).

Нормативы обязательных отчислений в фонд обязательных резервов (ФОР) установлены Национальным банком Республики Беларусь в размере 4% от привлеченных средств в национальной валюте как от физических, так и от юридических лиц и 17% от привлеченных средств в иностранной валюте. Повышение норматива отчислений в ФОР с 1 января 2018 г. по валюте говорит о решительности Национального банка сделать инструменты в валюте непривлекательными.

Из рисунка 4 видно, что прибыль банка до обязательных отчислений в резервный фонд существенно выше, чем после обязательных отчислений в резервный фонд. Данные показатели прибыли (до отчислений в обязательные резервы) отражают реальную прибыль банка, заработанную его специалистами без существенного искажения ее величины за счет отчислений в обязательные резервы.

В случае положительного финансового результата (ФР) банка за отчетный год следует переходить ко второму этапу – определению структуры прибыли банка в разрезе корпоративного и розничного бизнеса.

В основу исследования положена концепция центров ответственности (ЦО), разработанная Д. Хиггинсом, которая адаптирована к специфике деятельности белорусских банков.

По своему экономическому содержанию концепция ЦО рассматривает степень ответственности определенных лиц за финансовые результаты своей работы. В основе классификации центров лежат критерии финансовой ответственности руководителей и основной вид деятельности, которым занимается центр ответственности в соответствии с распределением обязанностей.

Под центром ответственности понимается структурное подразделение, во главе которого стоит менеджер, контролирующий средства, вкладываемые в закрепленный за ним сегмент бизнеса [3].

Исследование теоретических подходов, выдвигаемых отечественными и зарубежными учеными, к систематизации центров ответственности, к организации учета по центрам ответственности позволяет сделать вывод о том, что специфике деятельности розничного бизнеса белорусского банка в наибольшей степени соответствует выделение в качестве основных центров ответственности – центров прибыли, которые представлены корпоративным и розничным бизнесом.

Под центром прибыли И.Д. Демина понимает «структурное подразделение или группу подразделений предприятия, руководитель которого отвечает за финансовые результаты своей деятельности» [4].

В структуре каждого из указанных центров прибыли можно выделить более мелкие центры прибыли.

Заметим, что в отдельно взятом банке в основном наибольший удельный вес в структуре его доходов занимает конкретный вид бизнеса: либо розничный, либо корпоративный.

На третьем этапе определяем структуру прибыли банка в разрезе корпоративного и розничного бизнеса банка. Как правило, в каждом банке конкретный вид бизнеса (корпоративный или розничный) имеет наибольший вес в прибыли банка. Если же конкретный вид бизнеса имеет положительный финансовый результат, переходим к четвертому этапу – определению структуры прибыли корпоративного бизнеса в разрезе ЦП в него входящих.

В случае наличия положительного финансового результата в корпоративном бизнесе определяем вклад конкретного специалиста в прибыль ЦО, в котором работает данный специалист.

Применение разработанного финансового механизма мотивации позволило определить новую структуру премиального вознаграждения специалистов банка (рисунок 5).



Рисунок 3 – Чистая кумулятивная прибыль ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг.

Источник: разработка авторов на основе финансовой отчетности ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг. [5].

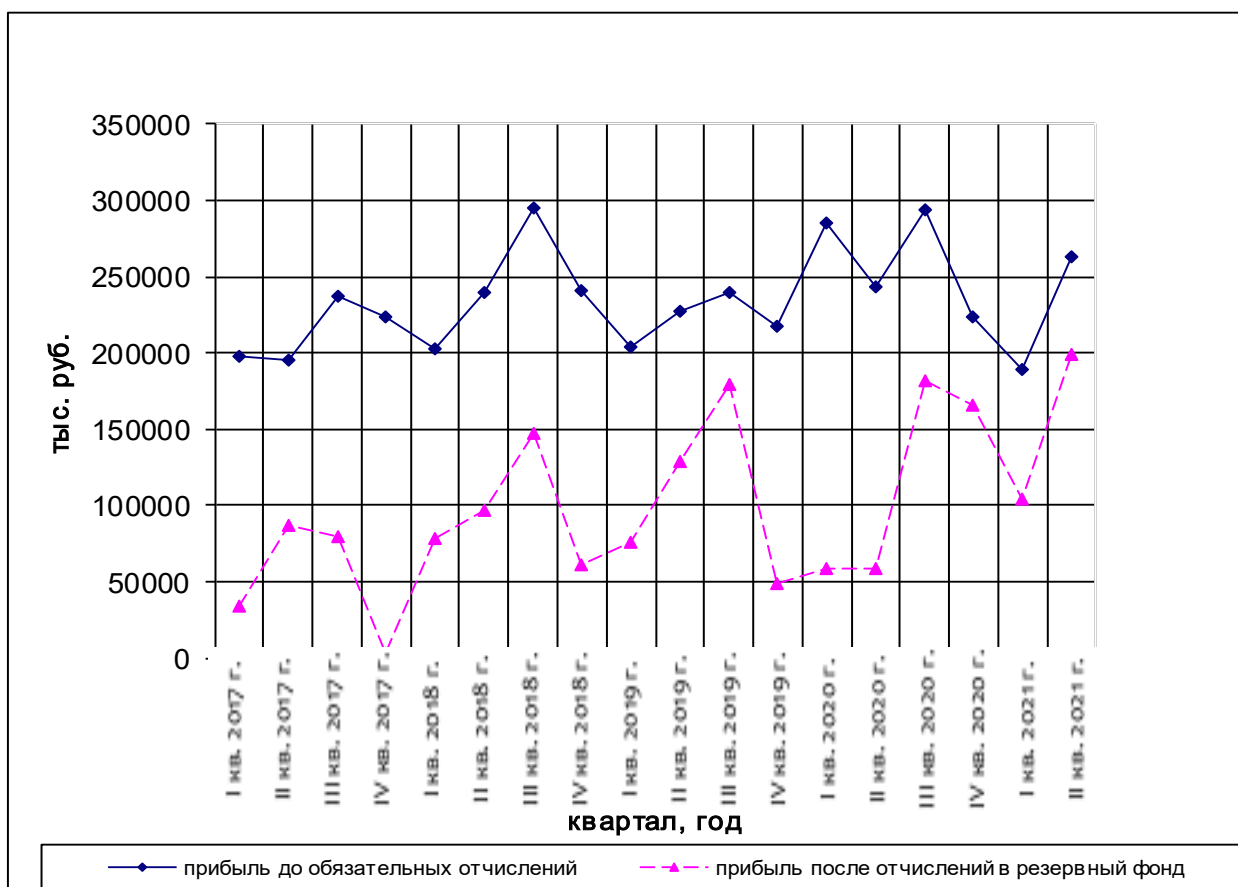


Рисунок 4 – Прибыль ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг. до и после обязательных отчислений за 2017–2021 гг.

Источник: разработка авторов на основе финансовой отчетности ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг. [5].

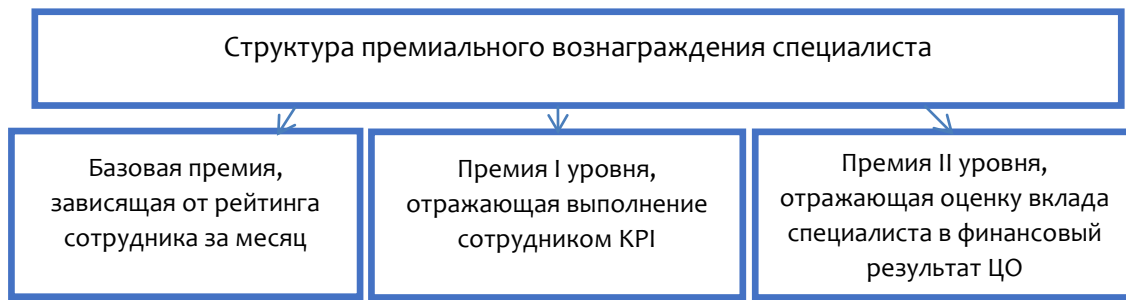


Рисунок 5 – Структура премиального вознаграждения специалиста розничного бизнеса банка

Источник: разработка авторов на основе финансовой отчетности ОАО «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг. [5].

Согласно представленной структуре премиального вознаграждения специалиста розничного бизнеса банка премия II уровня может быть выплачена специалисту при условии достижения им доведенных плановых показателей на 101% и более. В данном случае он участвует в распределении сформированного за счет прибыли так называемого фонда премирования специалистов, достигших премирования II уровня. Вознаграждение может быть выплачено только при наличии вклада оцениваемого ЦП, в котором работает специалист, в полученный положительный финансовый результат ЦП банка (корпоративного либо розничного бизнеса банка). Если же оцениваемым центром доходов или прибыли не достигнут намеченный финансовый результат, то следует заняться поиском причин убытков.

Положительный финансовый результат центра прибыли «Розничный бизнес» либо центра прибыли «Корпоративный бизнес» позволяет перейти к этапу оценки вклада специалиста, принадлежащего конкретному центру прибыли в его финансовый результат, после реализации которого произвести расчет премии II уровня.

Проанализировав опыт зарубежных стран в сфере мотивации персонала за счет прибыли, оптимальный размер отчислений в фонд премирования II уровня составит от 1 до 5% заработанной прибыли банком за год.

Более того, у топ-менеджеров коммерческих банков имеется возможность на основании детализированной ежемесячной информации за несколько лет по определенным статьям доходов, расходов и прибыли сформировать целостное представление о динамике значений соответствующих показателей, выявить сезонность, получить прогнозные значения с привлечением аппарата математического моделирования и анализа временных рядов, что даст возможность своевременно строить прогноз прибыли банка и разрабатывать меры по ее корректировке [6].

Заключение. Таким образом, применение разработанного алгоритма финансового меха-

низма мотивации специалистов банка будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации банковских бизнес-процессов, ориентированных на достижение финансового результата конкретного центра прибыли и банка в целом, созданию кооперации и координации в работе специалистов центров доходов и прибылей, а также формированию уровня их заработной платы по объективным критериям в соответствии с уровнем мотивации, в том числе за счет прибыли банка.

В целом разработки позволяют, с одной стороны, установить прозрачную систему мотивации для специалистов коммерческого банка, ориентированную на достижение финансового результата банка, с другой – обеспечить достижение запланированных финансовых результатов в разрезе отдельного специалиста, центра прибыли и банка в целом; в случае достижения доведенных плановых показателей отдельными специалистами обеспечить выплаты премий II уровня за счет прибыли, заработанной этим центром ответственности.

Литература

1. Богатырёва, В.В. Методика внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка / В.В. Богатырёва, С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Право. Экономика. Психология. – 2020. – № 4(20). – С. 29–39.
2. Зарубежный опыт мотивации персонала [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании Searchinform. – Режим доступа: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>. – Дата доступа: 18.05.2021.
3. Места возникновения затрат и центры ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.finansy.ru/st/post_1268116424.html. – Дата доступа: 10.10.2021.
4. Демина, И.Д. Управленческий учет: учеб. пособие / И.Д. Демина, В.В. Сорокина. – М.: КНОРУС, 2021. – 176 с.
5. Финансовая отчетность «АСБ Беларусбанк» за 2017–2021 гг. [Электронный ресурс] // Официальный сайт «АСБ Беларусбанк». – Режим доступа: <https://belarusbank.by/ru/33139/33151/33153/11163>. – Дата доступа: 10.10.2021.
6. Костюкова, С.Н. Особенности системы премирования специалистов розничного бизнеса банка / С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Новая финансовая модель в условиях развития цифровой экономики: сб. материалов междунар. онлайн-конф. – Нур-Султан, 2020. – С. 425–431.

Поступила в редакцию 19.11.2021