

# Методика внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка

Богатырева В.В.<sup>1</sup>, Костюкова С.Н.<sup>2</sup>, Черевко Н.С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Учреждение образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова»

<sup>2</sup>Белорусский государственный университет

В результате анализа существующих теорий мотивации персонала выявлено, что мотивация сотрудников банка требует совершенствования и адаптации с учетом специфики деятельности специалистов банковского сектора.

Цель статьи – на основе изучения бизнес-процессов розничного сектора банка разработать методическое обеспечение по внедрению эффективной системы мотивации его специалистов.

**Материал и методы.** Базой для анализа послужили материалы Всемирного банка, Национального банка Республики Беларусь, Европейского банка реконструкции и развития и других международных банковских агентств. В исследовании использованы следующие общенаучные методы: познание, анализ и синтез, сравнительный анализ, метод аналогии, а также концепция центров ответственности, система KPI показателей, рейтинговая оценка и др.

**Результаты и их обсуждение.** Разработано методическое обеспечение внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка в виде поэтапного алгоритма действий: 1) анализ действующей системы мотивации и выявление ее недостатков; 2) выделение центров доходов и прибылей в розничном бизнесе банка; 3) разработка ключевых показателей эффективности деятельности специалистов и их классификация по новым признакам; 4) доведение плановых показателей до специалистов и оценка их выполнения; 5) ранжирование специалистов розничного бизнеса по категориям: «эффективные сотрудники», «ключевые сотрудники», «кандидаты на увольнение»; 6) расчет премии I уровня согласно разработанной шкале; 7) в случае достижения доведенных плановых показателей отдельным центром ответственности расчет премирования специалистов II уровня.

**Заключение.** Применение разработанного методического обеспечения по внедрению эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка будет способствовать оптимизации его бизнес-процессов, ориентации на достижение финансового результата конкретным центром ответственности 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 их уровнем мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, финансовая мотивация, ключевые показатели эффективности деятельности, центр доходов и прибылей, методическое обеспечение, розничный бизнес банка.

## Methodology for the Implementation of an Efficient Motivation System for Bank Retail Business Specialists

Bogatyreva V.V.<sup>1</sup>, Kostiukova S.N.<sup>2</sup>, Cherevko N.S.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Education Establishment “Vitebsk State P.M. Masherov University”

<sup>2</sup>Belarusian State University

Based on the analysis of the existing theories of personnel motivation, it was revealed that the motivation of bank employees requires improvement and adaptation, taking into account the specifics of the activities of the banking sector specialists.

The research purpose is to develop methodological support for the implementation of an efficient system of motivation for specialists based on the study of business processes in the retail sector of the bank.

**Material and methods.** The analysis was based on the materials of the World Bank, the National Bank of the Republic of Belarus, the European Bank for Reconstruction and Development and other international banking agencies. The study used the following general scientific methods: cognition, analysis and synthesis, comparative analysis, analogy method, as well as the concept of responsibility centers, KPI system, rating assessment, etc.

**Findings and their discussion.** The methodological support for the implementation of an effective system of motivation for bank retail business specialists has been developed in the form of a step-by-step algorithm of actions: 1) analysis of the current motivation system and identification of its shortcomings; 2) the allocation of centers of income and profits in the retail business of the bank; 3) development of key performance indicators of specialists and their classification according to new features; 4) communicating planned indicators to specialists and assessing their implementation; 5) ranking retail business specialists by categories: “effective employees”, “key employees”, “candidates for dismissal”; 6) calculation of the 1st level

bonus according to the developed scale; 7) in the event that the adjusted targets are achieved by a separate responsibility center, the calculation of bonuses for Level II specialists.

**Conclusion.** The use of the developed methodological support for the implementation of an effective motivation system for the bank retail business specialists will help to optimize its business processes, focus on achieving financial results by a specific responsibility center and the bank as a whole, create cooperation and coordination in the work of specialists from income and profit centers, as well as form their salaries according to objective criteria in accordance with their level of motivation.

**Key words:** motivation, financial motivation, key performance indicators, center of income and profits, methodological support, bank retail business.

**М**отивация персонала была, есть и остается одной из актуальных тем для всех субъектов хозяйствования, в т.ч. и для банковского сектора. Эффективность функционирования организации и достижение провозглашенных ею целей 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. Эффективная работа персонала – это, прежде всего, результат его мотивации.

Эффективная 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 внимания заслуживает технология мотивации, которая основана на комплексной оценке ключевых показателей эффективности деятельности как всей организации в целом, так и каждого сотрудника в отдельности.

По мнению Дэвида Парментера, популярность такого подхода, называемого Key Performance Indicators (KPI), связана с тем, что в нем соблюдается принцип адекватного вознаграждения за полноценное достижение поставленных целей и выполнение стратегических задач. Это, в свою очередь, позволяет мотивированно и рационально распределить затраты по оплате труда персонала [1; 2]. При этом российскими специалистами в области менеджмента также отмечаются преимущества мотивационной модели на основе системы ключевых показателей, заключающиеся в возможности измерения, анализа и контроля качественных и количественных параметров деятельности сотрудников в различные временные периоды [3; 4].

Проблемами теории стратегического управления и концепции системы ключевых пока-

зателей эффективности деятельности занимались такие зарубежные ученые, как Ю. Вебер, М. Веттер, Р. Каплан, Т. Колер, К. Коффман, С. Майерс, П. Нивен, Д. Нортон, Н. Ольве, Ж. Рой, С. Рой и др.

Вместе с тем специфика деятельности банков предопределила необходимость совершенствования системы KPI и разработки инновационных механизмов мотивации персонала с учетом специфики банковской деятельности.

Научному исследованию причин деятельности активной личности человека положили начало труды древних философов Аристотеля, Демокрита, Платона, Сократа. Непосредственное изучение мотивации человека относится к началу XX века. Значительный вклад в раскрытие этих вопросов внесли российские ученые В.М. Боровских, Л.В. Бороздина, Н.Ю. Войтонис, О.Н. Волгина, Е.П. Ильин, А.Ф. Лазурский, Н.Н. Ланге, А.Н. Леонтьев, Б.А. Соосновский, Д.Н. Узнадзе и др. В зарубежных источниках различным аспектам мотивации персонала посвящены труды Л. Гальвани, Ф. Герцберга, Ф. Гэлла, Дж. Карлсона, Ч. Магенда, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Э. Мэйо, Г. Мюллера, У. Оучи, П. Роуза, Ф. Тейлора, А. Файоля, В. Штента и др.

В то же время следует отметить недостаточный объем исследований, относящихся к мотивации сотрудников банков. Большинство теорий применимо только к предприятиям сектора материального производства. Попытка анализа теории мотивации для коммерческих финансово-кредитных учреждений предпринята лишь некоторыми авторами Г.В. Астратовой [5], А.С. Афоной [6], О.Н. Волгиной [7], Л.А. Ивановской [8], С.М. Ильясовым [9], А.М. Пеговой [10] и др.

Так, Л.А. Ивановская отмечает, что система мотивации персонала в банках проходит ряд этапов развития, с ростом масштабов банковского бизнеса увеличивается число сотрудников, количество подразделений, усложняются бизнес-процессы, что затрудняет задачу разработки эффективной системы мотивации [8].

Это объясняется существующими особенностями деятельности специалистов банка, которые оказывают услуги финансового характера. Основными из них являются: мобилизация временно свободных денежных средств, предоставление кредитов, проведение расчетов и платежей

в национальной и международных платежных системах, консультирование, осуществление операций с ценными бумагами и др.

Доходы банка по указанным операциям занимают наибольший удельный вес в структуре его доходов, отсюда возникает особый практический интерес в исследовании видов мотивации специалистов банка, подходов к ее классификации, разработке прикладного методического обеспечения по внедрению эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка.

Цель статьи – на основе изучения бизнес-процессов розничного сектора банка разработать методическое обеспечение по внедрению эффективной системы мотивации его специалистов.

**Материал и методы.** Базой для анализа послужили материалы Всемирного банка, Национального банка Республики Беларусь, Европейского банка реконструкции и развития и других международных банковских агентств. В исследовании использованы следующие общенаучные методы: познание, анализ и синтез, сравнительный анализ, метод аналогии, а также концепция центров ответственности, система KPI показателей, рейтинговая оценка и др.

**Результаты и их обсуждение.** В современной зарубежной и отечественной литературе по менеджменту категория «мотивация» имеет множество значений и трактуется по-разному. В рамках данного исследования нас интересует современный взгляд на определение понятия «мотивация». Для этого рассмотрим основные трактовки понятия «мотивация», используемые современными исследователями (таблица 1).

Из представленных определений следует, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побудительная причина или потребности;
- процесс стимулирования и побуждения к действию.

Анализируя данные определения, можно сделать следующий вывод, что у современных авторов отсутствует единое мнение о понятии «мотивация», каждый имеет свое видение и трактовку, но при этом можно выделить общую отличительную черту, которая характеризует мотивацию как побуждение человека к деятельности.

На основании вышеизложенного для целей исследования необходимо уточнить и сформулировать следующее определение понятия «мотивация» с точки зрения его интерпретации в контексте выявления мотивации работника в организации.

«Мотивация – процесс, направленный на формирование мотива у работника путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации».

В управлении мотивацию можно рассматривать как основной процесс управления человеком, направленный на побуждение мотивов сотрудников и создание стимулов для их активации к эффективному труду.

Цель мотивации – это формирование и реализация комплекса условий, побуждающих человека к трудовой деятельности, направленной на достижение цели с максимальным эффектом и отдачей [11, с. 24].

Для достижения поставленной цели были изучены разработанные теории мотивации в их историческом развитии и представлены в [15].

Анализ теорий мотивации показал, что в коммерческих банках Беларуси практикуются две фор-

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «мотивация» в интерпретации современных исследователей

Определение	Источник
Мотивация – процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания	Д.С. Белов [11, с. 24]
Мотивация – процесс стимулирования себя и других к деятельности, которая направлена на достижение индивидуальных и общих целей организации	Р. Дафт [12, с. 512]
Мотивация – внутреннее состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации	Т.О. Соломанидина [13, с. 6]
Мотивация – выбор человеком того или иного поведения в комплексе влияния внешних и внутренних факторов	О.Н. Шинкаренко [14, с. 44]

Источник: разработка авторов на основе [11–14].

мы мотивации: материальная и нематериальная. Существующие теории в большинстве своем рассматривают психологический, внутренний или индивидуальный аспект мотивации, а также предполагают стабильные, инертные условия деятельности.

На наш взгляд, недостаточно разработок, в которых выявляются финансовые аспекты мотивации персонала банков.

Вместе с тем, по нашему мнению, специфике банковской деятельности в наибольшей степени соответствует выделение такого вида мотивации, как финансовая. В связи с этим нам видится необходимым обосновать экономическое содержание данного понятия: «Финансовая мотивация сотрудников банка представляет собой систему мотивов и стимулов, измеряемых в денежном выражении и выплачиваемых сотрудникам в результате достижения ими намеченных ключевых показателей эффективности деятельности банка, положительно влияющих на его финансовый результат».

Финансовая мотивация позволяет оценить эффективность деятельности каждого сотрудника и его вклад в достижение финансового результата банка на соответствующем уровне иерархии его управления.

На основании вышеизложенного представим виды мотивации сотрудников банка и раскроем их содержание (рисунок 1).

Из рисунка 1 можно сделать следующий вывод: материальная и нематериальная мотивации стимулируют сотрудника выполнять свои обязанности, при этом оценка эффективности деятельности сотрудника происходит на фоне его

результатов по сравнению с другими сотрудниками, находящимися на соответствующем уровне иерархии или выполняющими схожие виды операций, а не с разработанным и установленным эталоном конкретных видов деятельности сотрудника. Более того, и материальная, и нематериальная мотивация в наибольшей степени учитывает интересы самого сотрудника, в то время как финансовая мотивация, наоборот, удовлетворяет интересы топ-менеджеров и дает им основание оценивать вклад каждого работника в финансовый результат банка и на этой основе выплачивать денежное вознаграждение.

Исходя из вышеизложенного, можно констатировать: понятие «мотивация» является весьма сложным и одним из важнейших факторов, влияющих на производительность труда. Мотивация определяет основу потенциала сотрудников организации и совокупность свойств, непосредственно влияющих на трудовую деятельность. Очевидно, что существует связь между мотивацией персонала банка и результативностью работы его сотрудников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при построении оптимальной системы мотивации труда.

В соответствии с предложенной классификацией видов мотивации сотрудников коммерческого банка с выделением финансовой мотивации и интересами различных групп пользователей (сотрудников и управляющих) далее следует разработать методический инструментарий, отвечающий требованиям топ-менеджеров банка по достижению запланированного финансового



Рисунок 1 – Виды мотивации сотрудников коммерческого банка

Источник: разработка авторов.

результата, при этом учитывая интересы каждого специалиста и оценивая его вклад в достижение финансового результата.

В ходе исследования действующей системы мотивации сотрудников белорусских коммерческих банков были выявлены следующие проблемы:

- доведение плановых показателей до специалистов осуществляется исходя из принципа

неравномерности развития структурного подразделения (точки продаж);

- в КРІ включены не все основные для банка операции, приносящие доход;

- нет комплексной оценки деятельности сотрудников, а также не производится оценка вклада каждого сотрудника в финансовый результат структурного подразделения (точки продаж) и др.

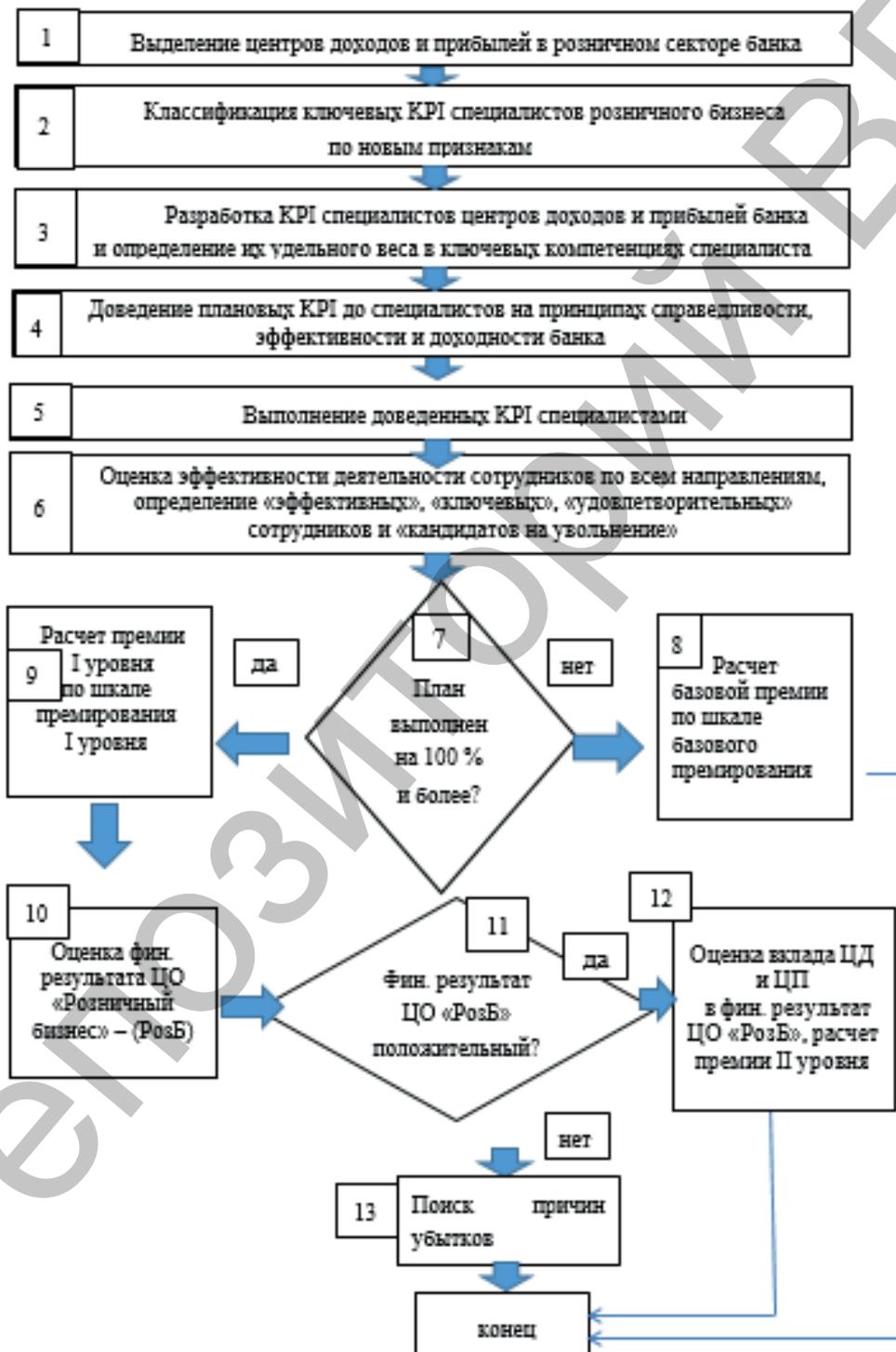


Рисунок 2 – Алгоритм внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка

Источник: разработка авторов.

Для решения указанных проблем предлагается следующий методический подход, базирующийся на разработанном поэтапном алгоритме (рисунок 2).

Рассмотрим содержание каждого этапа более подробно.

Исследование особенностей функционирования белорусских банков, проведенное авторами [15], показало, что основная роль по формированию их финансового результата принадлежит двум звеньям: корпоративному и розничному бизнесу. Поэтому в целях организации, планирования и учета затрат и результатов в местах их формирования, достоверного определения вклада каждого специалиста (отдела) в общий финансовый результат подразделения, а также определения полномочий и сферы ответственности менеджеров за результаты их работы, нами предлагается произвести структурирование розничного сектора банка по центрам ответственности (ЦО).

В основу исследования положена концепция центров ответственности, разработанная Д. Хиггинсом, которая адаптирована авторами 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 критерий финансовой ответственности руководителей и основной вид деятельности, которым занимается центр ответственности согласно распределению обязанностей.

Под центром ответственности понимается структурное подразделение, во главе которого сто-

ит менеджер, контролирующий средства, вкладываемые в закрепленный за ним сегмент бизнеса [16].

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 доходов и центров прибыли (таблица 2).

Представленное в таблице 2 выделение центров ответственности в розничном бизнесе банка позволит руководителям и менеджерам, находящимся на различных уровнях иерархии и возглавляющим конкретный ЦО, четко понимать сферу своей финансовой ответственности и своих подчиненных, разрабатывать стратегические и тактические планы развития с учетом специфики конкретного ЦО.

На втором этапе методики автором расширена классификация KPI специалистов розничного сектора банка по таким признакам, как степень долгосрочности отношений с клиентом, уровень активности клиента и степень эффективности проведенной специалистом сделки и др. (таблица 3).

Представленная в таблице 3 расширенная классификация ключевых показателей эффективности деятельности специалистов розничного бизнеса банка позволяет установить взаимосвязи между бизнес-процессом и ключевыми показателями деятельности, зависимость между проведенной операцией специалистом и ее влиянием на финансовый результат ЦО. Это позволит разработать

Таблица 2 – Центры ответственности розничного бизнеса банка

Вид ЦО	Структурные звенья, входящие в ЦО	Вид банковской операции	Вид доходов / прибылей
<b>ЦО «Розничный бизнес» (центр прибыли)</b>			
Центр доходов	Отдел операционно-кассовой работы	Прием платежей, переводов, пополнение счетов, вкладов, платежных карт, прием выручки, выдача наличных денежных средств	Комиссионные доходы
		Продажа драгоценных металлов, коллекционных, памятных монет	Доходы от продажи
	Кредитный отдел	Выдача кредитов, дистанционное банковское обслуживание	Процентные доходы
	Депозитный отдел	Привлечение вкладов (депозитов), дистанционное банковское обслуживание	Процентные расходы
	Отдел по ценным бумагам	Операции с ценными бумагами	Доходы по ценным бумагам
Центр прибыли	Отдел валютно-обменных операций	Валютно-обменные операции	Маржа (прибыль)

Источник: разработка авторов [17].

Таблица 3 – Классификация KPI специалистов розничного сектора банка

Признак классификации KPI	Виды KPI в соответствии с предлагаемым признаком	Ключевые показатели
По уровню риска	с высокой степенью риска	кредитные операции, оформляемые без поручителей и справок о доходах
	со средней степенью риска	кредитные операции, оформляемые со справкой о доходах
	с низкой степенью риска	кредитные операции, оформляемые с поручительством, залогом, страховкой
	безрисковые	комиссионные операции
По степени доходности операций для банка	высокодоходные	активные операции
	среднедоходные	активно-пассивные операции
	не приносящие доход	пассивные операции
По степени долгосрочности отношений с клиентом	долгосрочные	кредитные операции от 5 до 10 лет; депозиты на длительный срок
	среднесрочные	депозиты, кредиты от 1 года до 5 лет
	краткосрочные	краткосрочные кредитные и депозитные операции до 1 года
	разовые	разовые кредитные и депозитные операции
По уровню активности клиента	активные	средний чек операций, количество операций за период, долгосрочность операций клиента
	неактивные	разовые (заключение договора без совершения операций по нему)
По степени эффективности проведенной специалистом сделки	эффективные	сделка заключена с повторной продажей, с максимальным чеком (рефинансирование кредитов других банков), на максимальный срок
	неэффективные	отказ от кредитования, без повторной продажи, с минимальным чеком или сроком

Источник: разработка авторов [17; 18].

Таблица 4 – Перечень KPI и их удельный вес в ключевых компетенциях специалиста

Ключевые показатели эффективности KPI специалиста	Примерный удельный вес KPI, %
Сумма выдачи кредитов на авто (5–10 лет)	12
Сумма выдачи кредитов на потребительские нужды (1–5 лет)	8
Сумма выдачи кредитных карт (в т.ч. карт рассрочек) (1–2 года)	10
Сумма оформления овердрафтов	5
Доля повторных продаж (второй продукт к основному: кредитная карта к кредиту наличными; к депозиту дебетовую карту ДБО (дистанционное банковское обслуживание) к каждой выданной карте)	10
Доля активных кредитных карт (активность за последние 6 месяцев)	10
Сумма привлеченных средств на депозиты	20
Сумма комиссий	20
Количество проданных дебетовых карт	5
Итого	100

Источник: разработка авторов.

на этой основе действенную систему КРІ для каждого специалиста центра ответственности и определить удельный вес (вклад) конкретного показателя, что соответствует третьему этапу методики.

Так, в таблице 4 приведен предлагаемый примерный перечень КРІ и их удельный вес в ключевых компетенциях специалиста Департамента розничного бизнеса банка.

Следует отметить необходимость установления более высокого удельного веса конкретного показателя не только по важности операции, но и по ее доходности для коммерческого банка. Каждый менеджер центра ответственности может регулировать как КРІ, так и их удельные веса в соответствии с целями и стратегией развития банка.

Согласно четвертому этапу алгоритма следует довести разработанную систему КРІ до специалистов на принципах справедливости, эффективности и доходности для банка.

На пятом этапе происходит выполнение доведенных показателей специалистами. В ходе выполнения важным моментом выступает прозрачность и общедоступность результатов, что неминуемо спровоцирует конкурентную борьбу за результат, т.к. правила общедоступны и у всех сотрудников равные возможности получить бонус. Ключевым инструментом является разработка и использование мотивационного калькулятора, который позволит специалисту самостоятельно рассчитать сумму возможного премирования на основании моделирования вариантов выполнения доведенных показателей.

После выполнения доведенных КРІ требуется произвести оценку эффективности выполнения плановых показателей специалистами и на шестом этапе следует произвести ранжирование специалистов розничного бизнеса по результатам их работы за отчетный период.

Новый способ ранжирования специалистов розничного бизнеса предполагает их деление по следующим группам: «эффективные сотрудники», «ключевые сотрудники», «кандидаты на увольнение».

Это позволит выявить наиболее эффективные группы специалистов конкретного ЦО, сформировать из них резерв как на руководящие должности, так и кандидатов на увольнение, систематизировать информацию о персонале на основе их ранжирования по степени ориентации на достижение финансового результата.

В таблице 5 приведены основные примерные критерии оценки специалистов розничного сектора банка для определения их рейтинга за отчетный период.

Представленная в таблице 5 линейка из 17-ти показателей дает оценку сотрудникам по

15-балльной шкале. Предлагаемая рейтинговая методика отличается от традиционной в первую очередь аналитической полнотой раскрываемых вопросов, поскольку она стремится к всестороннему анализу работы сотрудника и отнесению его к определенной группе, учитывая качественные и количественные показатели. В то время как во главе аналитической методики стоит нацеленность на выявление только достигнутого количественного результата. Система рейтинговой оценки учитывает существенность показателей, что придает ей дополнительную гибкость за счет присвоения конкретному показателю удельного веса (строка «вес» рейтинговой оценки таблицы 4). В зависимости от изменения целей и приоритетов развития банка влияние соответствующих показателей на рейтинг может быть изменено.

Далее на основании рассчитанного рейтинга конкретного специалиста следует идентифицировать его принадлежность к конкретной группе по разработанной шкале, представленной в таблице 6.

При оценке рейтинга сотрудника возникает необходимость всестороннего анализа его деятельности, при этом многим факторам с трудом можно дать количественные выражения. Дополнительно усложняет задачу то, что требуется взаимосвязка показателей прошлого и текущего периодов с переходом на оценку будущего состояния банка. Система оценок строится на индивидуальном видении эксперта. Специалисту присваивается определенный рейтинг по результату экспертной оценки.

Комплексная рейтинговая оценка дает информацию о сотруднике, присваивает ему определенное место во всей совокупности сотрудников. Это поможет выявить «лучших сотрудников», «ключевых сотрудников» и «кандидатов на увольнение». Разработка специального программного приложения поможет видеть результаты в режиме реального времени и также влиять на конечный результат. Станет понятно, кто и на что способен. Появится «прозрачность» выполняемой работы и достигнутого результата. Руководители по-настоящему смогут управлять своими сотрудниками. На любом отрезке времени месяца сотрудник видит то, что он заработал и что он должен сделать для того, чтобы заработать больше. Совокупный показатель этой оценки наглядно отражает работу сотрудника. В сочетании с мероприятиями по мотивации сотрудников система рейтингов повысит удовлетворенность сотрудников в расчете премирования по результатам работы за месяц.

На седьмом этапе производится проверка процента выполнения специалистом доведенных

Таблица 5 – Критерии оценки специалистов розничного сектора банка

Критерии оценки сотрудников	Сотрудник 1, в баллах	Сотрудник N, в баллах	Вес, %
Навыки продаж	5	15	3
Оценка выполнения стандартов качества обслуживания	10	13	2
Выполнение профессиональных обязанностей	10	13	5
Самостоятельность в принятии решений и выполнении заданий	9	10	5
Оценка соблюдения внешнего вида сотрудником	10	14	2
Количество проведенных презентаций банковских продуктов	2	10	10
Количество успешно завершенных проектов	2	1	15
Количество благодарностей сотруднику	1	3	2
Обучаемость (по результатам сдачи тестов)	5	13	5
Количество проведенных безрисковых операций, приносящих комиссионный доход	10	15	5
Количество проданных условных единиц банковских продуктов	15	10	3
Количество привлеченных новых клиентов	5	4	10
Количество оформленных кредитных договоров	10	15	10
Количество оформленных кредитных карт	15	9	5
Количество выданных дебетовых карт	7	6	5
Количество оформленных овердрафтов	3	2	3
Количество заключенных зарплатных проектов	0	1	10
Итоговое значение показателя с учетом его веса	5,91	7,86	–

Источник: разработка авторов.

Таблица 6 – Шкала отнесения сотрудника к конкретной группе

Наименование группы сотрудников	«Лучший сотрудник»	«Ключевой сотрудник»	«Удовлетворительный сотрудник»	«Кандидат на увольнение»
Оценка в баллах	12–15	8–11	4–7	0–3

Источник: разработка авторов.

Таблица 7 – Шкала базового премирования специалистов

Наименование группы сотрудников	«Лучший сотрудник»	«Ключевой сотрудник»	«Удовлетворительный сотрудник»	«Кандидат на увольнение»
Размер премии, в % от оклада	20	15	10	0

Источник: разработка авторов.

Таблица 8 – Шкала премирования специалистов I уровня

Процент выполнения плана	Выполнение плана в пределах 81–90%	Выполнение плана в пределах 91–100%	Выполнение плана более чем 101%
Размер премии, в % от оклада	35	50	60 (переход на II уровень премирования)

Источник: разработка авторов.

KPI. Если план выполнен специалистом менее чем на 80%, то переходим к восьмому этапу и производим расчет премии базового уровня по шкале базового премирования специалистов (таблица 7).

Если же специалист выполнил доведенные плановые KPI на 81% и более, то переходим к девятому этапу и производим расчет премии I уровня по шкале премирования специалистов I уровня (таблица 8).

Далее на десятом этапе проводится оценка вклада в общий финансовый результат подразделения банка центра ответственности «Розничный бизнес».

В случае внесения положительного финансового результата центром ответственности «Розничный бизнес» в общий финансовый результат подразделения (одиннадцатый этап), переходим к двенадцатому этапу «Оценка вклада конкретного центра доходов (ЦД) или центра прибыли (ЦП) специалиста в финансовый результат ЦО «Розничный бизнес» и производим расчет премии II уровня.

Премия II уровня может быть выплачена специалисту в случае достижения им доведенных плановых показателей на 101% и более. В данном случае он участвует в распределении сформированного так называемого фонда премирования специалистов, достигших премирования II уровня. Вознаграждение может быть выплачено только при наличии вклада оцениваемого ЦО, в котором работает специалист в полученный положительный финансовый результат ЦО «Розничный бизнес» банка. Если же оцениваемым центром доходов или прибыли получен отрицательный финансовый результат, то на тринадцатом этапе следует заняться поиском причин убытков.

**Заключение.** На основании вышеизложенного можно представить новую структуру премиального вознаграждения специалиста розничного сектора банка (рисунок 3).

Таким образом, предлагаемая методика оценки выполнения плановых показателей специалистами Департамента розничного бизнеса предполагает оценку всестороннего вклада сотрудника в результат деятельности банка. Это необходимо для того, чтобы у сотрудника был стимул выполнять абсолютно все операции в банке. Необходимо производить хронометраж рабочего времени специалиста на выполнение каждой операции, соотносить загрузку каждого сотрудника с максимально возможной, а также вести учет количества продаж условных банковских продуктов.

Следовательно, в случае рассмотрения организационной структуры банка с применением концепции центров ответственности и ранжирования сотрудников по предлагаемым группам появляется возможность обозначить приоритетные как для банка, так и для сотрудников KPI, влияющие на конечный финансовый результат структурного подразделения банка. Начав сокращение сотрудников с наименее критичных должностей. В результате банк снижает затраты на персонал с минимальными потерями.

Результативность верно выстроенной системы мотивации с точки зрения внутренней справедливости будет проявляться в том, что вознаграждение распределяется по заслугам, сотрудники верят в систему KPI и понимают, что выплаты всегда соответствуют внутренним правилам по установлению конкурентоспособного вознаграждения, доведенным до сотрудников, и уверены в том, что они получают справедливую оплату за труд. В случае достижения доведенных плановых показателей специалистами отдельного ЦО позволит обеспечить выплаты премий за счет сформированного фонда премирования специалистов II уровня за счет прибыли, заработанной этим ЦО.



Рисунок 3 – Структура премиального вознаграждения специалиста розничного бизнеса банка  
Источник: разработка авторов.

Так, применение разработанного методического обеспечения по внедрению эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации его бизнес-процессов, ориентированной на достижение финансового результата конкретного центра ответственности 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.

### Литература

- Marr, B. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know / B. Marr. – 1-st ed. – FT Publishing, 2012. – P. 348.
- Parmenter, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / D. Parmenter. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. – P. 233.
- Клочков, А.К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
- Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
- Астратова, Г.В. Роль мотивации персонала в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами (на примере одного из крупнейших универсальных банков страны) [Электронный ресурс] / Г.В. Астратова, Г.А. Бородкова // Отходы и ресурсы. – 2016. – Т. 3, № 3. – Режим доступа: <http://resources.today/PDF/09RRO316.pdf>. – Дата доступа: 10.08.2020.
- Афоница, А.С. Мотивация труда банковских работников [Электронный ресурс] / А.С. Афоница // Молодой ученый. – 2013. – № 5. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/52/6878>. – Дата доступа: 10.03.2019.
- Волгина, О.Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях [Электронный ресурс] / О.Н. Волгина. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/books/examen/descr\\_hr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/books/examen/descr_hr_in_banks.shtml). – Дата доступа: 12.08.2020.
- Ивановская, Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках [Электронный ресурс] / Л.А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3, ч. 1. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970>. – Дата доступа: 07.02.2019.
- Ильясов, С.М. О мотивации персонала коммерческого банка / С.М. Ильясов // Банковское дело. – 2010. – № 4. – С. 68–71.
- Пегова, А.М. Анализ реализации системы мотивации и стимулирования персонала в российских коммерческих банках / А.М. Пегова, Ю.Ю. Пронина // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XV Междунар. науч.-практ. конф. – М.: МЦНО, 2018. – С. 24–32.
- Белов, Д.С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия / Д.С. Белов // Научный альманах. – 2016. – № 4-1(18). – С. 24–27.
- Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [пер. с англ.] / Л. Дафт. – СПб.: Питер; Питер Пресс, 2015. – 863 с.
- Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб.-практ. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М., 2005. – 115 с.
- Шинкаренко, О.Н. Вовлеченность персонала. Основные подходы к формированию и оценке / О.Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2015. – № 9. – С. 44–58.
- Костюкова, С.Н. Особенности построения эффективной системы мотивации сотрудников коммерческого банка [Электронный ресурс] / С.Н. Костюкова, О.В. Дроздова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты: электрон. сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 50-летию Полоц. гос. ун-та, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоц. гос. ун-т. – Новополоцк, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – С. 688–692.
- Места возникновения затрат и центры ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.finansy.ru/st/post\\_1268116424.html](http://www.finansy.ru/st/post_1268116424.html). – Дата доступа: 16.08.2020.
- Костюкова, С.Н. Методический инструментарий внедрения системы ключевых показателей эффективности деятельности специалистов розничного бизнеса коммерческого банка / С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сб. науч. ст. десятой междунар. науч.-практ. конф. по вопросам банковской экономики, Пинск, 25 окт. 2019 г. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.] – Пинск: ПолесГУ, 2019. – С. 96–101.
- Костюкова, С.Н. Классификация ключевых показателей деятельности специалистов розничного бизнеса коммерческого банка / С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Фінансові механізми сталого розвитку України: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2019 р. / редкол.: О.І. Черевко [та ін.]; Харків. держ. ун-т харч. та торг. – Харків: ХДУХТ, 2019. – С. 58–60.

Поступила в редакцию 14.09.2020