

- университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского.- Изд. 4-е, переработ. и доп.- Донецк: ДОННУЭТ, 2020.- 491с
2. Маркетинг : учеб. пособие / А. А. Волкова [и др.] ; М-во обороны РФ, Федер. гос. каз. воен. образоват. учреждение высш.образования "Воен. акад. матер.-техн. обеспечения им. генерала армии А. В. Хрулева" . — СПб. : Астерион, 2019 .
 3. Портер М. Конкуренция: Учеб. Пособие: Пер. с англ. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2010. - 495 с.

УДК 336.71

СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА БАНКА НА ОСНОВЕ ДОСТИГНУТЫХ КРІ

Костюкова С.Н., канд. экон. наук, доцент,
Черевко Н.С.

Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь
Svet222011@ya.ru ; nikolcherevko@gmail.com

Мотивация 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 определяется 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 позволяет 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 особого 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].

Проблемами теории стратегического управления и концепции системы ключевых показателей эффективности деятельности занимались такие зарубежные ученые, как Ю. Вебер, М. Веттер, Р. Каплан, Т. Колер, К. Коффман, С. Майерс, Д. Нортон, П. Нивен, Н. Ольше, Ж. Рой, С. Рой и др.

Вместе с тем, специфика деятельности банков предопределила необходимость

совершенствования системы КРІ и разработки новых, инновационных механизмов мотивации персонала с учетом специфики банковской деятельности. А также установления связи между достигнутыми специалистом КРІ, его личной премией и прибылью банка (структурных подразделений).

Цель исследования. на основе изучения действующей системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка разработать прозрачную систему премирования его специалистов с учетом достигнутых ими КРІ.

В результате исследования действующей системы мотивации сотрудников белорусских 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 так же не производится оценка вклада каждого сотрудника в финансовый результат структурного подразделения (точки продаж) и др.

Для решения указанных проблем были исследованы особенности функционирования белорусских банков, которое показало, что основная роль по формированию их финансового результата принадлежит двум звеньям: корпоративному и розничному бизнесу, изложено в [2].

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, авторами предлагается произвести структурирование розничного сектора банка по центрам ответственности (ЦО). Согласно [3] к центрам доходов в розничном секторе банка относят – отдел операционно-кассовой работы, кредитный отдел, депозитный отдел, отдел по ценным бумагам и др. К центрам прибыли – отдел валютно-обменных операций и др.

Далее на основе оценки выполнения доведенных ключевых показателей деятельности следует произвести ранжирование специалистов розничного бизнеса и идентифицировать его принадлежность к конкретной группе: «эффективные сотрудники», «ключевые сотрудники», «кандидаты на увольнение» по разработанной шкале, представленной в таблице 1. Шкала оценки может быть выбрана каждой экспертной комиссией самостоятельно.

Таблица 1

Шкала отнесения сотрудника к конкретной группе и размер его премии

Наименование группы сотрудников	«Лучший сотрудник»	«Ключевой сотрудник»	«Удовлетворительный сотрудник»	«Кандидат на увольнение»
Оценка в баллах	12-15	8-11	4-7	0-3
Размер премии, в процентах от оклада	20 %	15 %	10 %	0 %

Комплексная рейтинговая оценка дает информацию о сотруднике, присваивает ему определенное место во всей совокупности сотрудников. Это поможет установить «прозрачность» выполняемой работы и достигнутого результата. Руководители, 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. Представленная система премирования специалистов розничного бизнеса банка является частью разработанной авторами методики внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка, изложена в [4]

Таким образом, предлагаемая методика оценки выполнения плановых показателей специалистами Департамента розничного бизнеса предполагает оценку всестороннего вклада сотрудника в результат деятельности Банка. Это будет способствовать оперативной корректировке и оптимизации его бизнес-процессов, ориентированной на достижение финансового результата конкретным центром ответственности и Банком 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.

Список использованных источников

1. Marr B. Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. – 1-st ed. – FT Publishing, 2012. – P. 348; Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. - New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. - P. 233.
2. Костюкова, С.Н. Особенности построения эффективной системы мотивации сотрудников коммерческого банка // С.Н. Костюкова, О.В. Дроздова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс]: электронный сборник статей II международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – 1 электрон.опт. диск (CD-ROM). - С. 688-692.
3. Костюкова, С.Н. Черевко, Н.С. 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 : сборник научных статей десятой международной научно–практической конференции по вопросам банковской экономики, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск 25 октября 2019 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.] – Пинск: ПолесГУ, 2019. – С. 96-101.
4. Костюкова, С. Н., Черевко, Н.С., Методика внедрения эффективной системы мотивации специалистов розничного бизнеса банка / В.В. Богатырева, С.Н. Костюкова, Н.С. Черевко // Право. Экономика. Психология № 4. – 2020. – С. 96-101.