

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

А.И. Леонтьева, 3 курс

Научный руководитель – Т.В. Соколинская, старший преподаватель

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Основные черты современного банка – интегрированность и динамичность. В связи с этим возникает потребность в гибких системах материального стимулирования, которые быстро отвечают требованиям времени и выходят за рамки жестких кадровых устоев. Зачастую проще удержать ценных специалистов, чем пытаться заменить их новыми, профессионализм которых еще предстоит выяснить на деле.

Содержание труда банковских специалистов отличает высокий уровень регламентации выполнения трудовых функций в связи с системообразующей ролью коммерческого банка как элемента кредитно-денежной системы государства, которая должна исполняться в соответствие с заданными данной системой параметрами. Высокий уровень регламентации банковских операций обусловлен исключительной ролью банков в организации расчетов, привлечении вкладов и размещении привлеченных средств в кредиты.

Однако роль финансового посредника на рынке финансовых ресурсов требует от банковских служащих поиска новых методов сохранения и завоевания позиций на рынке. Две характеристики содержания труда банковского персонала: регламентированность и инновационность, определяют его специфику и методы соотношения и организации каждой из характеристик. Исходя из того, что основную часть непроцентных расходов банка составляют затраты на содержание персонала,

то становится очевидной важность рациональной организации труда в банке с учетом специфики его содержания.

Для оптимизации затрат на содержание персонала необходимо применять мотивацию (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, которая в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника [2, с. 9].

Под ключевыми показателями эффективности (KPI – key performance indicators) понимают инструменты, способствующие качественному и количественному измерению поставленных целей.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.12.2018 № 989 установлены ключевые показатели эффективности работы на 2019 год для руководителей банков, в уставных фондах которых 50 и более процентов акций (долей в уставных фондах) принадлежит государству.

Ключевыми показателями эффективности работы руководителя банка являются прибыль, отношение операционных расходов к прибыли от основной деятельности, рентабельность нормативного капитала, рост нормативного капитала банка за отчетный год в процентном отношении, равный либо превышающий значение индекса потребительских цен за отчетный год.

С недавнего времени показатель Cost Income Ratio (CIR) используется в банковской сфере Республики Беларусь. Впервые Национальный банк высказал намерение ввести показатель CIR (Cost Income Ratio – отношение операционных расходов к прибыли от основной деятельности) в мае 2016 года, когда были запущены процессы сбора, обобщения и анализа статистической информации банков республики, а также разработки национальной методики расчета показателя CIR с учетом лучших международных практик [1].

Результатом проделанной работы стало принятие Правлением Национального банка Республики Беларусь постановления от 01.08.2016 № 425, которым была утверждена Инструкция о порядке и условиях выплаты вознаграждения по итогам работы за отчетный год или годового бонуса, содержащая в том числе методику расчета показателя CIR и определение критериев привязки фактического значения показателя к отдельным вопросам мотивации банковского менеджмента.

В банковской деятельности при производстве банковских продуктов, оказании услуг и совершении операций общее функциональное распределение численности работников предполагает отнесение работника, на основании осуществляемых работ, операций, к одной или нескольким бизнес-функциям.

Бизнес-функция – комплекс работ (операций), направленных на получение экономического результата банка в рамках соответствующего бизнес-блока. Например, бизнес-функцией является расчетное обслуживание корпоративных клиентов, карт-бизнес корпоративных клиентов, привлечение денежных средств частных клиентов, внутрибанковские операции и т.д.

С целью оценки, в процессе осуществления деятельности работников банка, способа взаимодействия с клиентами банка, а также степени влияния на достижение экономического результата, выделяются следующие категории бизнес-функции (таблица 1):

Таблица 1 – Характеристика категорий бизнес-функции

Категории бизнес-функции	Характеристика категории бизнес-функции
Фронт-офис (корпоративные клиенты)	деятельность работника, которая приносит банку доход и связана с установлением контакта с корпоративными клиентами в процессе реализации банковских продуктов (услуг), поддержания ликвидности банка посредством управления денежными потоками
Фронт-офис (частные клиенты)	деятельность работника, которая приносит банку доход и связана с установлением контакта с частными клиентами в процессе реализации банковских продуктов (услуг)
Мидл-офис (корпоративные клиенты)	деятельность работника, которая приносит банку доход или связана с установлением контакта с корпоративными клиентами в процессе реализации банковских продуктов (услуг), поддержания ликвидности банка посредством управления денежными потоками

Окончание таблицы 1

Мидл-офис (частные клиенты)	деятельность работника, которая приносит банку доход или связана с установлением контакта с частными клиентами в процессе реализации банковских продуктов (услуг)
Мидл-офис (корпоративные и частные клиенты)	деятельность работника, которая приносит банку доход или связана с установлением контакта с корпоративными и частными клиентами в процессе реализации банковских продуктов (услуг), поддержания ликвидности банка посредством управления денежными потоками
Бэк-офис	деятельность работника, которая не приносит банку непосредственного дохода (может сокращать расходы) и не связана с установлением контакта с корпоративными и частными клиентами

Участие (полное, неполное) в выполнении бизнес-функции (в том числе с учетом категории) предполагает прямое или косвенное отношение работника к определенному направлению работы (комплексу функций), виду операции.

Полное участие в бизнес-функции предполагает 100% фактических затрат рабочего времени в месячном фонде рабочего времени при ее выполнении (доля участия – 1), неполное – 10-90% (доля участия – от 0,1 до 0,9).

Определение доли участия руководителей в выполнении бизнес-функции (в том числе с учетом категории) осуществляется, как правило, в зависимости от фактических затрат рабочего времени, связанных с организацией, планированием, координацией и контролем работы по конкретному направлению работы.

Премирование работников банка за отчетный период за выполнение KPI осуществляется дифференцированно в зависимости от:

- 1) выполнения финансовых показателей банка в целом;
- 2) отнесения работников банка к определенной категории бизнес-функции и бизнес-группе;
- 3) выполнения установленных групповых и (или) индивидуальных KPI.

Премирование работников банка за выполнение KPI осуществляется в зависимости от отнесения структурного подразделения к следующим бизнес-группам (таблица 2):

Таблица 2 – Перечень бизнес-групп коммерческого банка

Бизнес-группа	Базовый размер премии за выполнение KPI
«Центр прибыли»	без учета фактически отработанного времени в том или ином календарном периоде
«Бизнес-подразделения»	
«Центр сопровождения бизнеса»	
«Руководство»	
«Центр сервиса и обслуживания»	за фактически отработанное время в каждом месяце отчетного периода.
«Технические исполнители»	

KPI банка, как правило, будут являться общими. Однако в структурных подразделениях они подразделяются на индивидуальные. Достаточно 3–5 четко обозначенных и понятных показателей оценки эффективности [3].

Оклад необходимо выплачивать согласно соответствию сотрудника, определенному грейду по системе грейдирования, принятой в банке, или согласно штатному расписанию.

Грейдирование – распределение работников (рабочих мест) по группам оплаты труда в зависимости от сложности труда. При использовании в оплате труда грейдов наниматель оценивает и ранжирует должности по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для банка.

На рисунке приведена типовая формула оплаты труда сотрудника на базе KPI.

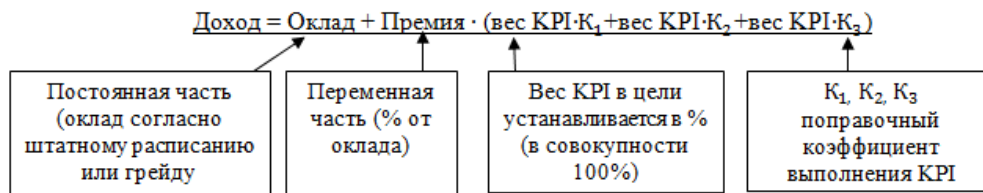


Рисунок – Расчет дохода (оплаты труда) сотрудника на базе КРІ

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через КРІ. При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по КРІ. Соотношение между постоянной и переменной частями (окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес-процессу [2, с. 51].

При применении системы КРІ должны быть разработаны методики премирования, которые будут определять:

- категорию работников банка, на которых распространяются методики, с указанием должностей и наименования структурных подразделений;

- набор КРІ, порядок утверждения их плановых значений и размер премии за их выполнение, исходя из SMART-формата;

- порядок оценки выполнения КРІ;

- порядок расчета базового размера премии.

Любой КРІ имеет свой так называемый жизненный цикл. Сначала, когда показатель вводится, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его необходимо пересмотреть или вообще отменить. Поэтому банки должны непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на базе КРІ.

Список использованных источников

1. Дудкин, А. Оценка результативности и мотивация менеджмента на основании показателя Cost Income Ratio на примере коммерческого банка/ А. Дудкин // Финансовый директор. – 2019. – № 2. – Режим доступа: <https://findirector.by/articles/>. – Дата доступа: 14.03.2019.

2. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

3. Штейнер, А.И. Внедрение системы КРІ (ключевые показатели эффективности) в организации / А.И. Штейнер // Кадровик. Управление персоналом. – 2018. – № 14. – Режим доступа: https://profmedia.by/about_us/news/detail.php?ID=170263. – Дата доступа: 14.03.2019.