

рынка в целом, что позволяет надеяться на появление в скором времени более детальных и точных показателей деятельности рынка.

Литература

1. Рынок государственных ценных бумаг Республики Беларусь // Белорусская цифровая библиотека [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://library.by/portalus/modules/beleconomics/readme.php?subaction=showfull&id=1160124412&archive=&start_from=&ucat=13&. – Дата доступа: 15.04. 2015г.
2. *Маманович П.* Биржевые индексы: проблемы формирования в Беларуси // Банковский вестник. – 2010. – № 1. – С. 29–35.

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

О. Н. Гарон

В связи с ростом интенсивности работы в банковской сфере, а также с внедрением новых банковских технологий и возрастанием уровня сложности работ решение производственных задач все сильнее увязывается с человеческим фактором, с отношением персонала к работе, личной заинтересованностью в повышении качества работ, готовностью творчески подходить к решению задач. В данной ситуации для достижения целей организации руководитель все больше должен ориентироваться на внутренние побудительные факторы – потребности и ценностные ориентации работника, применять инновационные методы стимулирования труда сотрудников.

В условиях понижения доходности банковских операций и ужесточения конкуренции именно в мотивации сотрудников необходимо искать новые резервы, которые позволят банку не только пережить трудные времена, но и создать предпосылки для развития и процветания в будущем. Одним из таких резервов может быть мотивация сотрудников.

Обеспечение трудовой мотивации (т.е. побуждение к достижению необходимых результатов в деятельности) сотрудников банка является одной из важнейших функций современного руководителя.

Перед каждым банком в Беларуси сегодня стоит сложная задача: не только найти достойного кандидата и привлечь его, но и простимулировать так, чтобы он оставался лояльным по отношению к компании. Данная работа посвящена проблемам мотивации работников банков, занимающихся обслуживанием физических лиц при обращении к ним по вопросам консультации или оформления банковских продуктов.

Проанализируем существующую систему мотивации и оплаты труда в отечественных банках. К примеру, в Минском транзитном банке сис-

тема мотивации построена следующим образом. На каждого работника делается месячный план, который он должен выполнить. Также оценивается производительность труда работника, т.е. количество осуществленных операций в ходе обслуживания клиентов (операции по погашению кредитов, пополнению вкладов).

При этом учитывается качество обслуживания клиентов. Организуются ежемесячные проверки, которые заставляют сотрудника банка обслуживать лучше и могут влиять на его заработную плату. Еще это называют Mystery Shopping («Тайный покупатель», «Таинственный покупатель», «Тайный посетитель»).

При этом также существует план на отделение, который рассчитывают специалисты отдела мотивации исходя из численности сотрудников отделения и времени его работы, а так же исходя из уровня выполнения предыдущих месячных планов.

Если работник выполняет свой индивидуальный план менее чем на 60 %, то он может не получить премию или получить ее в минимальном размере. Примечательно, что при перевыполнении плана больше чем на 140 % работник не может получить дополнительную премию. На премию работника таким образом влияет:

- выполнение плана отделения;
- производительность труда;
- выполнение собственного плана;
- качество обслуживания.

В ТрастБанке банке система мотивации построена следующим образом. Для каждого работника составляется ежемесячный план. При этом работников стараются делить на 3 категории:

- те, кто занимается только предложением и оформлением банковских продуктов;
- те, кто оформляет банковские продукты и занимается обслуживанием уже ранее оформленных продуктов;
- те, кто только обслуживает клиентов (выполняет операции по погашению кредитов, пополнению вкладов).

Ежемесячный план 1-ой и 2-ой категории работников включает в себя план по открытию определенного объема и количества вкладов, по оформлению определенного количества кредитов, по оформлению зарплатных и платежных карточек, по совершению международных переводов, по подключению к услугам банка (Интернет-банк, sms-банк и др.).

У 2-ой категории планы, как правило, меньше, но для них существует также показатель производительности труда (количество осуществленных операций по обслуживанию). При этом у работника, занимающего

должность выше, соответственно и планы объемнее, чем у работника, занимающего более низкую должность.

В расчет принимается также местонахождение отделения банка и регион. Отделение, где клиентский поток меньше, предполагает и более щадящие планы для работников.

Как и в первом случае, на премию влияет выполнение плана, который существует для отдела, и качество обслуживания клиентов. Организуются также ежемесячные проверки (Mystery Shopping), которые заставляют сотрудника банка обслуживать лучше и напрямую влияют на его заработную плату.

В банках, которые активно продают экспресс-кредиты на товары в магазинах (Банк ВТБ, Хоум Кредит Банк, Сомбелбанк, Международный резервный банк), существует своя система мотивации.

Она сводится к тому, что заработная плата работника рассчитывается как 30 % – оклад, а оставшиеся 70 % – это премия, которая зависит от количества или объема оформленных кредитов.

Как известно, в каждом банке есть кредиты более дорогие и более дешевые. Дорогие, по понятным причинам, тяжелее продать, однако за них и платят больше. За дешевые кредиты в некоторых банках может вовсе не платить, или платить минимальную сумму.

Результаты работы региона, где находится точка продаж, качество обслуживания работника также могут влиять на его заработную плату.

Если говорить о системе мотивации системообразующих банков страны, таких как Беларусбанк, Белинвестбанк, Белагропромбанк, то здесь нет планов индивидуально на каждого сотрудника. Существуют только ежемесячные планы на филиалы, отделения.

При выполнении данных планов премия обычно распределяется между сотрудниками филиала равномерно. Такой вариант, в отличие от приведенных выше примеров, не учитывает индивидуальные показатели труда работника.

Таким образом, для повышения эффективности работы в банковской сфере следует усовершенствовать систему мотивации и стимулирования труда для установления оптимальной зависимости между запланированными результатами работы конкретного работника и его оплатой труда, что может быть достигнуто за счет внедрения и доведения до всех сотрудников ясной, структурированной и понятной системы формирования переменной части заработной платы на базе ключевых показателей эффективности (KPI).

Мировая практика убедительно показывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая мотивацию и лояль-

ность персонала. Оценка по индивидуальным показателям гораздо сильнее стимулирует работника, нежели по итогам деятельности всего коллектива, что позволяет повысить производительность труда [2, с. 29–31].

Для определения показателей сначала необходимо определить цель. Упрощение этой системы до простого подбора показателей может привести к серьёзным негативным последствиям.

Система ключевых показателей эффективности должна разрабатываться с учётом специфики деятельности конкретного банка и приоритетных бизнес-процессов, а так же других факторов, существенно влияющих на эффективность работы банка. Однако принципы её построения в любом случае схожи, что делает её универсальной и удобной в применении. Главная задача в разработке системы мотивации с применением КРІ – это грамотно сформулировать и рассчитать показатели, сделать их понятными для сотрудников и удобными в оценке [3, с. 3–75].

Некоторые банки Беларуси постепенно начинают внедрять элементы ключевых показателей эффективности, одним из таких банков является МТБанк. Однако данная система пока недостаточно проработана и нуждается в некоторых корректировках.

Например, для Минского транзитного банка можно было бы предложить несколько следующих КРІ:

- общая сумма баллов по выдаче кредитов;
- количество оформленных кредитных и сберегательных карт;
- общая сумма баллов по привлечённым средствам, депозитам;
- количество проконсультированных клиентов.

При установлении значений КРІ на филиал необходимо учитывать пропускную способность конкретного отделения, количество сотрудников и время работы отделения. Следует также осуществлять постоянный мониторинг эффективности применяемых показателей и при необходимости их корректировку или замену.

Каждому руководителю необходимо чётко и доступно доводить все необходимые показатели до персонала, которые должны быть реально достижимыми. Установление завышенных планов снижает эффективность работы персонала, повышает вероятность ошибок, негативно сказывается на социально-психологическом климате коллектива [1, с. 240–267].

Литература

1. *Бюссинг А.* Мотивация и удовлетворенность / А. Брюссинг // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. – 955 с.
2. *Володин А.* Что побуждает нас работать: теория мотивации труда / А. Володин // Банковские технологии. – 2006. – № 10.

3. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Клочков // Эксмо – 2011. – 160 с.

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КИТАЙСКОГО ОПЫТА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ БЕЛАРУСИ

Го Линь

Государственный сектор экономики Китая создает более 63 % ВВП, составляет 80 % налогов в государственный бюджет, обеспечивает до 90 % занятости населения [1]. Высокая эффективность государственного сектора экономики Китая обусловливается высокой эффективностью, прибыльностью и самоокупаемостью. Более 20 китайских государственных предприятий входят в число 500 крупнейших транснациональных корпораций мира. Государственные компании Китая представлены в основном в таких стратегических отраслях, как нефтехимическая, газовая, угольная, энергетическая, цветная металлургия, космическая и пр.

За 2000–2014 гг. с китайских госпредприятий были окончательно сняты социальные обязательства и переданы местным органам власти. Также среди госпредприятий были выделены стратегические ТНК. Активно реализовывались процессы укрупнения госпредприятий путем слияния и поглощения, а также создания совместных с иностранными компаниями предприятий с участием китайских государственных компаний, как в Китае, так и за рубежом.

Для объективной оценки эффективности приватизации государственного сектора экономики на рис. 1 покажем уровень влияния на экономику страны роста доли частного сектора. Увеличение доли частного сектора в экономике Китая во многом обусловило экономический рост, тогда как государственные власти Беларуси не стремятся продавать государственность в частные руки, что определяет более низкие темпы экономического роста страны.

В отличие от Китая, где первоначально высокий уровень конкуренции был достигнут увеличением объема экспортного производства, в Республике Беларусь за счет реализации государственных программ «модернизации экономики путем внедрения современных ресурсо- и энергосберегающих технологий, максимального использования интеллектуального ресурса страны на основе всестороннего гармоничного развития человека».