

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ КРЕДИТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ БАНКУ

Кузнєцов А.М.

*Одеський національний економічний університет*

У сучасних умовах розвитку кредитної діяльності банків України важливим завданням при формуванні стратегії трудової мотивації кредитних менеджерів є вибір відповідного інструментарію і технологій, що забезпечують посилення впливу мотивації банківського персоналу і на цій основі, – підвищення продуктивності праці і ефективності діяльності банку. Вирішення актуальних проблем мотиваційного регулювання якості діяльності кредитних менеджерів банку має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення.

Проблемам оцінки ефективності діяльності банківського персоналу присвячено наукові праці таких вітчизняних дослідників, як: О.Васюренко, М.Гончаренко, О.Кириченко, М.Мельник, В.Міщенко, Т.Турченко та інші. Але питанням формування та використання засад стратегічного розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку приділено недостатньо уваги.

Метою проведеного дослідження є визначення основних підходів щодо стратегічного розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку.

Проведений аналіз практичної діяльності кредитних менеджерів дає змогу дійти висновку, що найкращим засобом реалізації стратегії розвитку мотивації персоналу є система, що ґрунтується на ключових показниках ефективності кредитного портфеля [1].

Під системою ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну та якісну зміну результатів кредитної діяльності банку по відношенню до стратегічної мети (або очікуваному результату). Класичний підхід до розроблення ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів – декомпозиція ключових показників верхнього рівня, в результаті якої кожен кредитний підрозділ, зокрема кредитний комітет, отримує свій набір показників, за досягнення яких несе відповідальність керівник банку, який відповідає за якість кредитного портфеля. Він, у свою чергу, повинен довести показники своїм підлеглим. Для кожного показника визначається цільове значення, яке повинне бути досягнуте за конкретний період. Від того як справився з завданням кредитний

менеджер, залежатиме розмір його індивідуальної винагороди за підсумками звітного періоду.

Впровадженню засад стратегічного розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку передують декілька етапів.

Етап 1. Формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставлених цілей і бажаних результатів. Стратегія трудової концепції банківської установи повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділяються завдання для окремих структурних кредитних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між кредитними підрозділами та іншими, які формують кредитні ресурси.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників результатів кредитної діяльності банку. На другому етапі визначаються найважливіші чинники, які впливають на якість кредитного процесу, тобто параметри трудового та соціального характеру, які є важливими для реалізації визначеної концепцією стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності результатів кредитної діяльності підрозділів та окремих працівників банку. На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є ключові кількісні показники ефективності діяльності кредитних менеджерів. Тобто, необхідно концентруватися тільки на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих «ключових». Кількість показників повинна бути обмеженою (для реальності їх виконання і якості моніторингу).

Необхідно, щоб показники легко вимірювалися. Одного разу розроблений набір ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів повинен регулярно переглядатися відповідно до досягнутих результатів і нових цілей [2]. Перегляд ключових показників ефективності діяльності кредитних менеджерів дозволяє ввести новий показник, що відповідає зміненим цілям і завданням банку, або виключити старий, коли необхідність у ньому відпала, збільшити вагу певного ключового показника ефективності діяльності кредитних менеджерів.

Ключові показники ефективності діяльності кредитних менеджерів зручніше розподіляти по функціональних відділах кредитного департаменту. Перед співробітниками ставляться персональні завдання і визначається термін їх виконання. У так званій «бонусній карті» кредитного менеджера чітко прописується – яким чином відхилення від плану в ту або іншу сторону впливає на розмір змінної частини зарплати

в процентному співвідношенні. Повинна бути проста і зрозуміла система: якщо працівник виконує свої функції якісно і вчасно, він отримує бонус.

Безумовно, конкретні складові запропонованої стратегії залежать від спеціалізації та обсягів кредитного портфеля банку і від завдань кредитного підрозділу. До того ж не варто забувати, що в різних банках підрозділи з одним найменуванням можуть виконувати різні функції. Наприклад, для банку «Південний» визначені такі ключові показники ефективності діяльності кредитних менеджерів: забезпечення ліквідності банку (кількість затримок платежів за позичками); розмір фінансових втрат від безнадійних позичок (грн./USD); співвідношення резервів за кредитними операціями до кредитного портфеля (%); співвідношення резервів за кредитними операціями до проблемних позичок (%); вартість, якість та ліквідність прийнятого забезпечення під надану позичку; питома вага проблемних позичок у обсязі всіх позичок, які надані конкретним працівником кредитного підрозділу; допущення кредитним менеджером операційних помилок (ризиків); кількість і суть зауважень за якістю звітності за кредитними операціями, що висловлені керівниками підрозділів, аудиторами і аналітиками.

Запропоновані підходи до формування стратегічних завдань з управління трудовою мотивацією кредитних менеджерів сприяють забезпеченню необхідної якості кредитного портфеля, фінансової та соціальної стійкості банківської установи в довготерміновій перспективі. Таким чином, особливістю запропонованої системи мотивації є її орієнтованість на досягнення довготермінових цілей.

*1. Томпсон-мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Томпсон-мл., А. Артур, А. Стрикленд; пер с англ. – Издательский дом „Вильямс”, 2006. – 928 с.*  
*2. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов // М.: Эксмо. – 2010. – 209 с.*