

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

Январь 2018

Приведенные в данной презентации показатели предназначены для оценки эффективности Банковского бизнеса в разрезах эффективности системы организационного управления и эффективности персонала.

Представленный перечень показателей предлагается принять в качестве стандарта для регулярного мониторинга эффективности Банковского бизнеса.

Предложенные показатели могут быть использованы:

- для мониторинга фактической ситуации в банке в названных выше аспектах,
- для использования в качестве оснований стимулирования в системе стимулирования персонала,
- для оценки эффективности отдельных подразделений и банка в целом,
- для прогнозирования развития банка при принятии стратегических решений.

Предлагаемый перечень сформирован на основании показателей, разработанных в АКБ «РОСБАНК».

В презентации использованы результаты исследования компании AMT Consulting Group (см. графики).

В исследовании AMT Консалтинг групп принимали участие 23 банка. Все банки были разделены на три группы по величине активов по состоянию на середину 2017 года. Значения показателей брались за полный 2018 год.

Чистый операционный доход (управленческий) с учетом и без учета резервов

Активы, приносящие доход – по Банку в целом

Расходы на оплату труда:

Заработная плата в составе: должностной оклад + премия ежемесячная + налоги

Премия из фонда руководителей подразделения

Премия по итогам года

Прочие расходы на персонал (дополнительные льготы):

Материальная помощь

Оплата листов по нетрудоспособности

Командировочные расходы

Представительские расходы

Затраты на средства связи (мобильной)

Затраты на предоставление служебного автотранспорта

(с учетом зарплаты водителей)

Затраты на проведение корпоративных праздников

Затраты на обучение персонала, на стажировки, на участие в конференциях, симпозиумах и пр.

Затраты по ДМС

Косвенные расходы: (аренда, коммунальные расходы, текущий ремонт)

Расходы на содержание объектов

Капитальные затраты (IT-оборудование, мебель, неIT-оборудование)

Текущие административно-хозяйственные расходы

Затраты на поддержание и модернизацию IT-инфраструктуры

Отношение полных административно-хозяйственных расходов к численности персонала (\$/чел.)

Отношение полных расходов на персонал к численности персонала (\$/чел.)

Отношение расходов на оплату труда к численности персонала – средняя зарплата (\$/чел.)

Доля расходов на персонал в полных административно-хозяйственных расходах, %

Доля расходов на оплату труда в административно-хозяйственных расходах, %

Доля расходов на оплату труда в общих расходах на персонал, %

Отношение стоимости дополнительных льгот к расходам на оплату труда, %

Отношение расходов на обучение к расходам на оплату труда персонала, %

Доля расходов на персонал филиала (или ТУ) в суммарных расходах на персонал филиальной сети, %

Доля расходов на персонал подразделения верхнего уровня ГО в суммарных расходах на персонал ГО, %

Доля премиальных выплат в заработной плате

**Показатель** **Отношение полных административно-хозяйственных расходов к численности персонала (\$/чел.)**

**Высокое значение показателя может свидетельствовать о низкой эффективности системы управления затратами. Относительно низкое значение показателя при соответствующих значениях других показателей может указывать на эффективное управление бизнесом.**

**Показатель** **Отношение полных расходов на персонал к численности персонала (\$/чел.)**

**Полные расходы на персонал являются составной частью полных АХРов. Характеризует среднюю стоимость одного сотрудника банка с учетом всех компенсаций и не прямых выплат.**



**Показатель** **Отношение расходов на оплату труда к численности персонала – средняя зарплата (\$/чел.)**

**Показатель целесообразно применять не только в его интегральном значении, но и в разрезе front office, back office или, при необходимости, по видам бизнеса Банка.**

**Показатель Доля расходов на персонал в полных административно-хозяйственных расходах, %**

Характеризует проводимую Банком политику в области распределения затрат. Определяет относительную стоимость персонала по отношению к полной стоимости ведения бизнеса.

Показатель **Доля расходов на оплату труда в административно-хозяйственных расходах, %**

**Конкретизация предыдущего показателя в аспекте расходов на оплату труда.**

**Показатель Доля расходов на оплату труда в общих расходах на персонал, %**

**Конкретизация предыдущего показателя в аспекте расходов на оплату труда.**

**Характеризует проводимую Банком политику в области распределения затрат на персонал. Показывает соотношение материального стимулирования и нематериальной мотивации. Характеризует корпоративную культуру Банка.**

### Показатель **Отношение стоимости дополнительных льгот к расходам на оплату труда, %**

Характеризует долю социальных выплат в общем размере компенсационного пакета. Может использоваться для оценки конкурентоспособности компенсационного пакета Банка. Высокое значение показателя свидетельствует об акценте кадровой политики на не прямые выплаты. Низкое значение показателя может свидетельствовать об отсутствии системы социальной защиты персонала или быть вызвано ограничением на размер компенсационного пакета при высоком уровне базовой заработной платы и/или премиальных выплат.

**Показатель** **Отношение расходов на обучение к расходам на оплату труда персонала, %**

**Характеризует проводимую Банком политику в области распределения затрат на персонал.**

**Для российских компаний нормой признается значение 1 – 5% ФОТ.**

**Низкое значение показателя свидетельствует о неразвитости или об отсутствии системы обучения персонала.**

**Показатель** Доля расходов на персонал филиала (или ТУ) в суммарных расходах на персонал филиальной сети, %

Характеризует относительную стоимость персонала одного из подразделений сети по отношению к полной стоимости персонала всей филиальной сети, %.

**Показатель** Доля расходов на персонал подразделения верхнего уровня ГО в суммарных расходах на персонал ГО, %

Характеризует относительную стоимость персонала одного подразделения ГО верхнего уровня по отношению к полной стоимости персонала ГО, %.



**Показатель Доля премиальных выплат в заработной плате (доходе)**

Характеризует долю стимулирующих выплат в общем размере заработной платы или дохода.

Высокое значение показателя в заработной плате и доходе в целом, как правило, связано с направленностью системы материального стимулирования на достижение результата.

3 УДЕЛЬНЫЕ ДОХОДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Отношение годовой прибыли к среднесписочной численности персонала банка за год (\$/чел.) – производительность труда 1

Отношение чистого операционного дохода к численности персонала (\$/чел.) – производительность труда 2

Отношение чистого операционного дохода к расходам на оплату труда – производительность труда 3

Отношение чистого операционного дохода к расходам на персонал

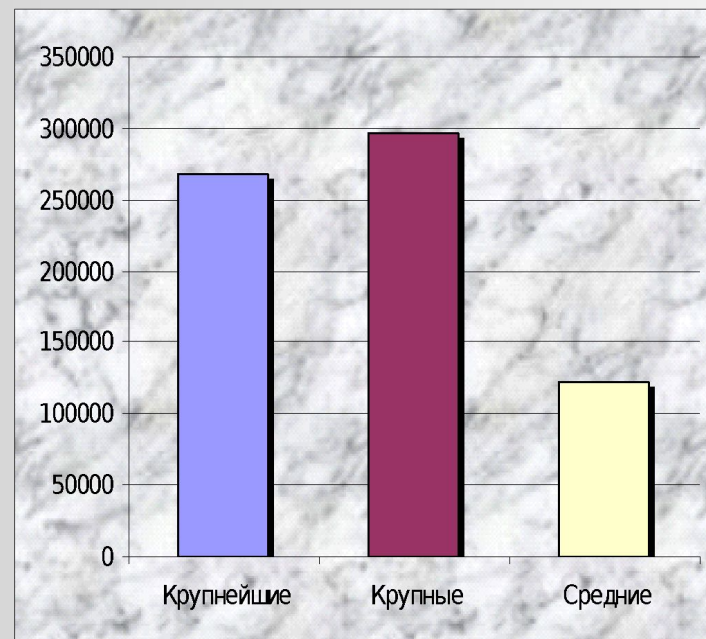
Отношение активов, приносящих доход к численности персонала (\$/чел.)

Чистый операционный доход на одного сотрудника соответствующего подразделения по статьям (\$/чел.): казначейские операции, инвестиционно-банковские услуги, кредиты юридическим/физическим лицам, депозитарные услуги, операционно-кассовое обслуживание, управление активами

## Показатель **Отношение годовой прибыли к среднесписочной численности персонала банка за год (\$/чел.)**

Один из показателей, характеризующих производительность труда.

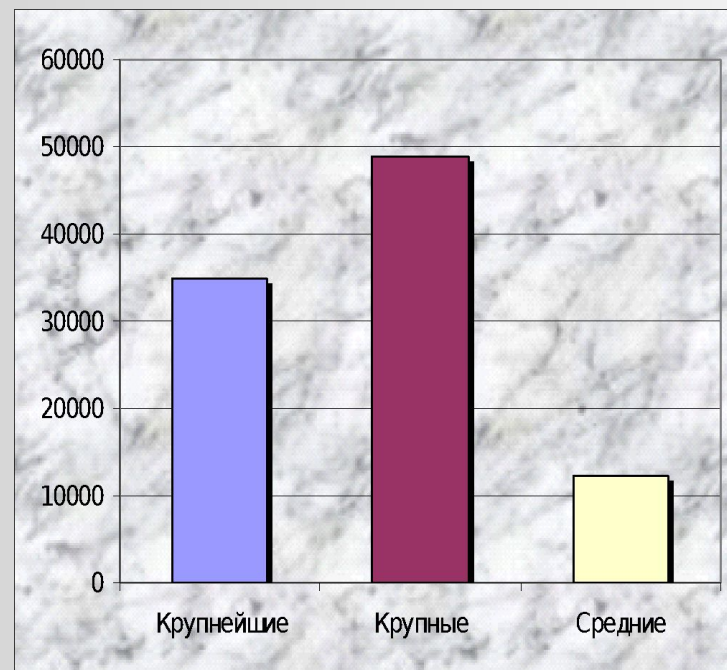
Характеризует экономическую эффективность работы Банка. Высокое значение прибыли на одного сотрудника часто связано с высокой эффективностью управленческой деятельности. Низкое значение прибыли является следствием низкой доходности деятельности или ее высокой затратности.



## Показатель **Отношение чистого операционного дохода к численности персонала (\$/чел.)**

Второй показатель, характеризующий производительность труда. Может рассчитываться как для Банка в целом, так и для отдельных «добывающих» подразделений по соответствующим составляющим операционного дохода.

Низкое значение показателя, помимо экономических или структурных причин, часто является следствием избыточного количества персонала или свидетельствует о недостаточном уровне его квалификации и/или мотивации.



## Показатель **Отношение чистого операционного дохода к расходам на оплату труда**

Третий показатель, характеризующий производительность труда персонала. Тождественно равен отношению чистого операционного дохода на одного сотрудника к средней зарплате. Показывает сколько рублей дохода принес 1 рубль зарплаты.

Чем выше значение показателя, при прочих равных условиях, тем выше эффективность вложения в заработную плату. Низкое значение показателя может указывать на низкую квалификацию или мотивацию персонала, неправильную организацию труда и неэффективность управленческой деятельности.

## Показатель **Отношение чистого операционного дохода к расходам на персонал**

Характеризует эффективность работы персонала. Показывает сколько рублей дохода принес 1 рубль полных затрат на персонал.

Высокое значение показателя может говорить об экономии на человеческих ресурсах. Следствием чего будут негативные тенденции в будущем. Низкое значение показателя указывает на неэффективность деятельности и системы организационного управления.

**Показатель** **Отношение активов, приносящих доход к численности персонала (\$/чел.)**

Может рассчитываться как для Банка в целом, за минусом резервов, так и для соответствующих «добывающих» подразделений.

**Показатель Чистый операционный доход на одного сотрудника соответствующего подразделения по статьям (\$/чел.)**

**Конкретизация показателя «Отношение чистого операционного дохода к расходам на персонал» в аспекте видов деятельности и подразделений:**

- **казначейские операции,**
- **инвестиционно-банковские услуги,**
- **кредиты,**
- **депозитарные услуги,**
- **операционно-кассовое обслуживание,**
- **управление активами.**



**4 ЭФФЕКТИВНОСТЬ БАНКА КАК БИЗНЕСА**

**Отношение чистого операционного дохода к полным административно-хозяйственным расходам**

**Отношение годовой прибыли к полным административно-хозяйственным расходам банка за год**

**Показатель** **Отношение чистого операционного дохода к полным административно-хозяйственным расходам**

**Характеризует эффективность деятельности Банка как бизнеса. Может рассчитываться как по Банку в целом, так и по отдельным «добывающим» подразделениям. Высокое значение показателя свидетельствует о высокой эффективности ведения бизнеса, высокой эффективности системы организационного управления.**

**Показатель** **Отношение годовой прибыли к полным административно-хозяйственным расходам банка за год**

**Показатель аналогичен предыдущему, только по отношению к годовой прибыли. Может рассчитываться только по отношению к Банку в целом.**

**СТАТИСТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПЕРСОНАЛА**

**1 СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА**

**2 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА**

**3 ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

**4 УКОМПЛЕКТОВАННОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА**

**1 СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА**

**Штатная численность**

**Фактическая численность персонала Банка**

**Количество сотрудников компании на одного сотрудника кадрового подразделения**

**Доля сотрудников управленческого звена**

**Доля специалистов**

**2 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА**

**Образование сотрудников**

**Возрастной состав сотрудников**

**Гендерный состав сотрудников Банка**

**Стаж работы в Банке**

**3 ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

**Количество принятых на работу сотрудников**

**Количество уволенных сотрудников**

**Количество работников, перемещенных на другую должность**

**Коэффициент внутренней мобильности персонала**

**Текучесть персонала**

**Незапланированная текучесть**

**Отсутствие на работе**

**4 УКОМПЛЕКТОВАННОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА**

**Доля неукomплектованности подразделений Банка**



**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**