

Управление персоналом в банковской сфере

УДК: 331.103.3

ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и социально-экономических отношений, ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет», Барнаул; заместитель директора по развитию и внешнему взаимодействию НЧОУ ВО «Технический университет УГМК», Екатеринбург (E-mail: snurk17@gmail.com)

ВОПРОСЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА

Аннотация:

Предмет/тема. Одной из актуальных задач в области управления персоналом коммерческого банка является задача оптимизации численности сотрудников, занятых привлечением клиентов к использованию продуктов банка. Именно поэтому данная работа посвящена вопросам нормирования численности клиентских менеджеров в офисе банка.

Цели/задачи. В статье представлены методические рекомендации, подходы и принципы к нормированию клиентских менеджеров офиса банка. Описан базовый функционал, выполняемый работниками данной категории. С опорой на него и основные принципы нормирования численности представлены нормативы трудозатрат по базовым функциям, которые выполняют клиентские менеджеры и предложены формулы для расчёта нормативной численности данной категории работников офиса банка.

Методология. Основными данными для разработки нормативов численности являлись результаты анализа служебной и нормативной документации, проведённого опроса персонала банка, изучения опыта успешных коммерческих банков, оценка затрат рабочего времени путём фотографий рабочего дня сотрудников данной категории.

Вывод. Представленная в работе методика доведена до довольно подробной структуры процедур, снабжена расчётными формулами и готова к применению на практике в учреждениях банковской сферы. Используя изложенный в статье подход, можно успешно нормировать численность клиентских менеджеров офиса банка, управлять их производительностью.

Ключевые слова: *Нормирование численности, нормативы численности, драйверы численности, обслуживание юридических лиц, клиентские менеджеры*

Personnel management in banking

Ruslan A. Dolzhenko, Doct. Sc. (Ec.), Associate Professor, Department of Personnel Management and Socio-economic relations at Altai State University, Barnaul, Deputy Director of Development and External Interaction, Non-state Educational Institution of higher education "TU-UGMK", Yekaterinburg

OPTIMIZATION OF BANK STAFF NUMBER

Annotation:

Subject/Topic Currently one of the most urgent tasks in the field of human resource management is the task of rationing of bank personnel involved in the process of client's attracting and bank's products promotion. This type of activity connected with the rationing of the number of client managers in the bank is in the focus of this study.

Goals/Objectives The methodical recommendations, principles and approaches to rationing of the number of client managers in the bank are highlighted. The basic functionality performed by this category of workers, as well as transactions that are included in each of the basic functions are described. Taking into account the basic principles of rationing the number of client managers and the basic functions that perform client managers the formulas for the calculation of normative number of this category of bank office employees are proposed.

Methodology As the basic data for the development of the headcount standards were taken the results of official and regulatory documents analysis, a survey conducted among the bank's staff, the study of experience of successful commercial banks, evaluation of spent working time by making the activity sampling of employees of this category.

Conclusions and Relevance The method presented in the article, is brought to a detailed structure of procedures, supplied by calculation formulas and ready for practical use in banking institutions. Using the approach presented in the article the number of client managers can be successfully normalized and their productivity can be controlled.

Keywords: *Rationing of staff, headcount standards, drivers of quantity, corporate lending, client managers*

JEL: *G21*

Введение

В условиях рыночной экономики выживают те организации, чья продукция (товары или услуги) является конкурентоспособной и находит своего покупателя. Поэтому управлению продажами продукции должно уделяться повышенное внимание в организации. Эффективность продаж во многом зависит от того, как организована работа работников соответствующих продающих подразделений. Особенно актуально это направление для коммерческих банков, стремящихся к максимизации прибыли, к повышению конкурентоспособности своей продукции [Долженко, 2011].

Ключевым видом деятельности любого коммерческого банка является кредитование клиентов. Бесспорно, что выдача кредита является результатом комплексной деятельности практически всех подразделений банка, но именно клиентское, продающее подразделение осуществляет поиск потенциальных клиентов, работает с действующими, подбирает под них индивидуальные условия, готовит пакеты документов для кредитного комитета, согласовывает заявки со всеми подразделениями и выполняет множество других функций. По сути, именно клиентское подразделение выступает ключевым генератором прибыли для организации, в связи с этим, многие коммерческие банки не пытаются оптимизировать

численность продавцов, порой увеличивают её в надежде, что эти работники смогут привлечь еще больше клиентов, обеспечить увеличение прибыли. Многие банкиры просто не знают, какое именно число сотрудников будет оптимальным для их организаций исходя из реальной, объективной потребности бизнеса. Для решения этой проблемы в данной статье мы рассмотрим конкретный подход к нормированию численности клиентских менеджеров офиса банка.

Методические подходы к нормированию численности персонала клиентского подразделения банка, специализирующегося на работе с юридическими лицами

Клиентский менеджер (далее КМ) - это высококвалифицированный продавец, основными задачами которого являются привлечение новых клиентов и работа с закрепленным клиентским портфелем. Основной целью нормирования численности клиентских менеджеров офиса банка являются применение в организации единых подходов к расчёту и установлению норм нагрузки на сотрудников соответствующего подразделения, осуществляющих непосредственное продажи корпоративным клиентам – юридическим лицам. Кроме того, подобное нормирование позволит определить штатную численность данных категорий работников (в т.ч. в целях бизнес-планирования) исходя из нагрузки, рассчитанной с использованием нормативных значений времени выполнения операций и коэффициентов, учитывающих специфику деятельности.

Основной функционал клиентского менеджера включает в себя следующие направления работы:

- определение стратегии развития бизнеса с закрепленными корпоративными клиентами;
- участие в разработке и выполнении плана развития бизнеса по клиентам;
- работа с проблемной задолженностью (срочность до 90 дней);
- взаимодействие с закрепленными и новыми корпоративными клиентами;
- продажа всех банковских продуктов по закрепленным корпоративным клиентам и координация работы задействованных подразделений;
- привлечение на обслуживание и продажа всех банковских продуктов новым корпоративным клиентам и координация работы задействованных подразделений;
- сбор документов клиента для передачи в профильные подразделения для анализа и принятия решения о предоставлении продукта;
- установление, перераспределение, актуализация и закрытие лимитов риска и категорий кредитного риска по закрепленным корпоративным клиентам;

– участие в заседаниях коллегиальных органов банка по закрепленным корпоративным клиентам и др.

Данный перечень функций клиентских менеджеров был определен исходя из функциональных обязанностей, определенных типовыми положениями о подразделениях и нормативными документами ряда банков. Вопрос нормирования численности данной категории работников должен быть поставлен только после того, как оптимизированы все процессы, устранены все не свойственные функции [Захарова, 2009].

Зафиксируем ключевые принципы расчёта нормативной численности клиентских менеджеров. Исходя из целей нормирования численности банковского персонала, к таковым могут быть отнесены:

– зависимость от нормативной производительности сотрудников, основанной на оценке необходимых трудозатрат на выполнение основных функций;

– зависимость от фактических показателей и показателей бизнес-плана (для расчета численности на прогнозный период), установленных по банку;

– унифицированное определение численности сотрудников, необходимой для выполнения функций подразделения;

– единообразие порядка расчета численности для различных типов функций с учетом специфики их выполнения.

При определении фонда рабочего времени, необходимого на осуществление нормируемых функций, не должно учитываться:

– время, необходимое на осуществление ненормируемых работ, к нему может быть отнесено: планирование рабочего времени, мониторинг нормативной базы и регламентных документов, подготовка отчетов о проделанной работе линейному руководителю. Условно это время может быть определено как 0,5 человека/часа в день;

– время отсутствия работников по причине нахождения в очередных отпусках и на больничных. Это время определяется исходя из нормативной длительности отпуска (28 календарных дней основного отпуска в год) и количества дней отсутствия работника по причине болезни (данный показатель может быть определен банком на основе фактических данных по больничным за 1 год, но усреднено он не должен составлять более 5 рабочих дней на человека в год);

– время отсутствия работников в связи с обучением работников и повышением квалификации – определяется банком исходя из планов обучения персонала на год, но не более 8 рабочих дней на человека в год.

Данное количество времени должно быть исключено при проведении расчетов из общего фонда времени труда сотрудников подразделения для целей нормирования численности. Считаем, что для расчета нормативной численности необходимо использовать так называемые драйвера численности, т.е. наименования объектов, в отношении которых выполняются операции/функции (группы операций/функций) с

зафиксированными нормативами производительности, и количественные значения которых необходимы для проведения расчётов трудозатрат по данным нормативам. Более подробно методические подходы к оценке производительности банковского персонала различных категорий, а также нормированию их численности более подробно рассмотрены в работе автора [Долженко, 2012].

С нашей точки зрения, оптимальными драйверами определения необходимой численности клиентских менеджеров являются: количество клиентов, закрепленных за офисом; количество клиентов, закрепленных за офисом и имеющих потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (в т.ч. кредитующихся); количество кредитующихся клиентов.

Отметим, что в связи со значительными расхождениями в количественных расчетных значениях драйверов по клиентским менеджерам, обслуживающим разные сегменты бизнеса (малый, средний, крупный), в данной работе будут рассмотрены подходы к нормированию численности клиентских менеджеров, работающих с клиентами среднего бизнеса. Рассмотренная далее методика расчета нормативной численности банковского персонала не требует сложных математических расчетов, основанных на корреляционно-регрессионных моделях, математической модели теории массового обслуживания, методов прогнозирования и др., которые характерны для некоторых подходов, используемых в банках [Альмова, 2008; Захарова, 2009; Гайнаков, 2013; Гайнаков, 2015].

Расчёт нормативной численности сотрудников клиентского подразделения

С нашей точки зрения, исходя из ранее определенных драйверов, расчет численности клиентского менеджера должен осуществляться на основании калькуляции нормативной производительности сотрудника, годового фонда рабочего времени на совершение операций; количества клиентов; количества клиентов, имеющих потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск; количества кредитующихся клиентов.

Нормативное время на продажу продуктов и сопровождение клиентов $T_{н км}$ (чел/час) может быть определено по формуле 1:

$$T_{н км} = T_{вр км1} * n + T_{вр км2} * m + T_{вр км3} * (N - n) + T_{вр км4} * (N - m) \quad (1)$$

где: $T_{вр км1}$ – норма времени на продажу продуктов 1 клиенту, имеющему потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск в год (см. Таблицу 1); $T_{вр км2}$ – норма времени на сопровождение 1 кредитующегося клиента в год (см. Таблицу 3); $T_{вр км3}$ – норма времени на продажу продуктов 1 клиенту, не имеющему потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (для соответствующего сегмента) в год (см. Таблицу 1); $T_{вр км4}$ – норма времени на сопровождение 1 некредитующегося клиента (для соответствующего сегмента) в год (см. Таблицу 1);

N - количество клиентов; n – количество клиентов, имеющих заинтересованность в продуктах, несущих кредитный риск; m – количество кредитующихся клиентов.

В таблице 1 приведен перечень нормируемых операций для КМ допустимые диапазоны времени на их выполнение. Воронка продаж, представленная в таблице – это инструмент анализа работы клиентского подразделения, позволяющий оценивать эффективность работы клиентского менеджера на каждой стадии продаж.

Таблица 1 – Перечень нормируемых операций для КМ и их допустимые диапазоны

№	Наименование функции / работы	Время на единицу измерения, чел.-ч. (Твр)	Кол-во операций (R)	Воронка продаж (K)	Кол-во операций на 1 клиента в год, шт. (V)
1	Продажа клиентам, имеющим заинтересованность в продуктах, несущих кредитный риск (i)				
1,1	Подготовка к переговорам с клиентом	1	1	100%	
1,2	Звонки клиенту	0,2	25	90%	
1,3	Встречи с клиентом	2	5	80%	
1,4	Переписка с клиентом	0,5	5	80%	
1,5	Участие в клиентско-продуктовых командах: разработка комплексного продуктового предложения клиенту, определение стратегии развития бизнеса с клиентом, составление плана развития бизнеса клиента, ценовых параметров, подходы к структурированию продукта	6	1	60%	
1,6	Участие в продуктовом процессе: взаимодействие со смежными специалистами в рамках рассмотрения заявки клиента - анализа, структурирования, определения ценовых параметров, подготовка к принятию решения (в т.ч. презентация сделки на коллегиальном органе)	10	1	40%	
1,7	Заключение сделки (оформление договоров и соглашений), предоставление продукта	2	1	20%	
	Твр км1 = 23,5 чел/час на 1 продажу				
2	Сопровождение и мониторинг клиентов, имеющих продукты, связанные с кредитным риском (кредитующихся клиентов) (j)				

№	Наименование функции / работы	Время на единицу измерения, чел.-ч. (Твр)	Кол-во операций (R)	Воронка продаж (К)	Кол-во операций на 1 клиента в год, шт. (V)
2,1	Звонки клиенту	0,2			20
2,2	Встречи с клиентом	1			6
2,3	Переписка с клиентом	0,5			12
2,4	Участие в продуктовом процессе: взаимодействие со смежными специалистами в рамках мониторинга клиента, контроль лимитов риска	2			4
2,5	Участие в продуктовом процессе: корректировка существенных условий сделки	4			1
2,6	Работа с проблемной задолженностью (срочность до 90 дней)	16		5%	1
Твр км2 = 28,8 чел/час					
3	Продажа продуктов прочим клиентам (z)				
3,1	Подготовка к переговорам с клиентом	1	1	100%	
3,2	Звонки клиенту	0,2	15	90%	
3,3	Встречи с клиентом	1	2	80%	
3,4	Переписка с клиентом	0,5	2	70%	
3,5	Участие в клиентско-продуктовых командах: разработка комплексного продуктового предложения клиенту, определение стратегии развития бизнеса с клиентом, составление плана развития бизнеса клиента, ценовых параметров, подходы к структурированию продукта	2	1	70%	
3,6	Участие в продуктовом процессе: взаимодействие со смежными специалистами в рамках рассмотрения заявки клиента - анализа, структурирования, определения ценовых параметров, подготовка к принятию решения (в т.ч. презентация сделки на коллегиальном органе)	2	1	50%	
3,7	Заключение сделки (оформление договоров и соглашений), предоставление продукта	2	1	50%	
Твр км3 = 9,4 чел/час					

№	Наименование функции / работы	Время на единицу измерения, чел.-ч. (Твр)	Кол-во операций (R)	Воронка продаж (K)	Кол-во операций на 1 клиента в год, шт. (V)
4	Сопровождение некредитующихся клиентов (u)				
4,1	Звонки клиенту	0,2			12
4,2	Встречи с клиентом	1			2
4,3	Решение вопросов, связанных с обслуживанием клиента	1			12

В свою очередь компоненты формулы 1 могут быть рассчитаны следующим образом:

Твр км₁ - норма времени на продажу банковских продуктов 1 клиенту, имеющему потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (для соответствующего сегмента) в год (Формула 2).

$$T_{вр км 1} = \sum_i T_{вр i} * R_i * K_i \quad (2)$$

где:

Tвр_i – норма времени на выполнение 1 операции в рамках продажи продуктов клиентам, имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (для соответствующего сегмента); R_i - кол-во операций в рамках продажи продуктов клиентам, имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (для соответствующего сегмента) в год; K_i – воронка продаж продуктов клиентам, имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (в %) (для соответствующего сегмента); i – номер операции / функции / работы в процессе продаж клиентам, имеющим заинтересованность в продуктах, несущих кредитный риск.

Твр км₂ - норма времени на сопровождение 1 кредитующегося клиента (для соответствующего сегмента) в год (формула 3):

$$T_{вр км 2} = \sum_j T_{вр j} * V_j \quad (3)$$

где: Tвр_j - норма времени на выполнение 1 операции в рамках сопровождения 1 кредитующегося клиента (для соответствующего сегмента); V_j - количество операций в рамках сопровождения 1 кредитующегося клиента в год; j – номер операции / функции / работы в рамках сопровождения кредитующихся клиентов.

Твр км₃ – норма времени на продажу банковских продуктов 1 клиенту, не имеющему потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (для соответствующего сегмента) в год (формула 4):

$$T_{вр км 3} = \sum_i T_{вр z} * R_z * K_z \quad (4)$$

где: $T_{вр z}$ – норма времени на выполнение 1 операции в рамках продажи продуктов клиентам, не имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (для соответствующего сегмента); R_z – кол-во операций в рамках продажи продуктов клиентам, не имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск для соответствующего сегмента в год; K_z – воронка продаж продуктов клиентам, не имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск (в %) (для соответствующего сегмента); z – номер операции / функции / работы в процессе продаж продуктов клиентам, не имеющим потенциальную потребность в продуктах, несущих кредитный риск/.

$T_{вр км 4}$ – норма времени на сопровождение 1 некредитуемого клиента (для соответствующего сегмента) в год (формула 5)

$$T_{вр км 4} = \sum_j T_{вр u} * V_u \quad (5)$$

где: $T_{вр u}$ – норма времени на выполнение 1 операции в рамках сопровождения 1 некредитуемого клиента (для соответствующего сегмента); V_u – количество операций в рамках сопровождения 1 некредитуемого клиента в год; u – номер операции / функции / работы в сопровождение некредитуемых клиентов; Расчет нормативной численности КМ производится по следующей формуле 6:

$$Ч_{км} = K_{ппк} * T_{нкм} / (8 * 249 - T_{нн}) \quad (6)$$

где: $K_{ппк}$ – поправочный коэффициент по учету дополнительного отпуска (с учетом районов Крайнего Севера, и приравненных к районам Крайнего Севера).

Полученную численность необходимо скорректировать на количество руководителей клиентских подразделений офиса банка (начальников отделов). По нормативу начальник отдела должен 50% своего времени уделять решению вопросов управления подразделением и 50% своего времени участвовать в текущей деятельности подразделения. Поэтому при расчете численности подразделения необходимо увеличить расчетную численность на 1/2 ПШЕ по каждой штатной позиции начальника отдела.

Таковы подходы к нормированию КМ в офисе обслуживания клиентов юридических лиц коммерческого банка. Таким образом, с помощью предложенной методики банк может получить итоговые значения нормативного количества клиентских менеджеров офиса обслуживания клиентов-юридических лиц кредитной организации.

Заключение

Нами была рассмотрена методика нормирования численности персонала

клиентского подразделения банка. Основными данными для разработки нормативов численности являлись результаты анализа служебной и нормативной документации, проведённого опроса персонала банка, изучения опыта успешных коммерческих банков, оценка затрат рабочего времени путём фотографий рабочего дня сотрудников, работающих в рассматриваемых подразделениях.

Для того, чтобы эффективно привлекать клиентов к использованию банковских услуг, помимо всего прочего, нужно чётко понимать, какое количество клиентских менеджеров необходимо организации для эффективной реализации данного функционала. Понятно, что предложенные в методике нормативы являются достаточно специфичными, могут различаться в зависимости от банка, структуры кредитного портфеля, сегментов, с которыми работает организация, качества персонала и многих других факторов. Однако ключевой посыл статьи и представленной методики состоит в том, что для того, чтобы управлять персоналом, нужно в том числе нормировать его деятельность. Особенно это актуально для специфической банковской деятельности – работы с клиентами-юридическими лицами. Используя изложенные в статье подходы можно успешно нормировать численность клиентских менеджеров, управлять их производительностью. По итогам работы можно сделать следующий вывод: даже такая сложная и неустойчивая с точки зрения результатов деятельности, как работа с клиентами, может быть пронормирована.

Список источников:

1. Алымова (2008) – *Алымова М., Жилик А., Шевченко Ю., Крынев А.* Нормирование численности персонала в финансово-банковской сфере на основе корреляционно-регрессионной модели // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 8. С. 88-93.

2. Гайнаков (2015) – *Гайнаков Д.А., Космодемьянова Е.С.* Модель функционально-технического измерения труда персонала финансовой службы банка // Фундаментальные исследования. 2015. № 11-5. С. 972-980.

3. Гайнаков (2013) – *Гайнаков Д.А., Космодемьянова Е.С.* О проблемах повышения производительности труда работников сферы отчетности коммерческих банков и российских компаний в целом // Вестник ВЭГУ. 2013. № 3 (65). С. 22-31.

4. Долженко (2011) – *Долженко Р.А.* Оптимизация численности персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2011. № 3. С. 17-22

5. Долженко (2012) - *Долженко Р.А.* Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. №10. С.21-25.

6. Захарова (2009) - *Захарова Е.А.* Нормирование как инструмент оптимизации бизнес-процесса // Банковское дело. 2009. № 8. С. 60-62.

References:

Alymova (2008) – Alymova M., Zhilyakov A., Shevchenko Yu., Kryanev A.

Rationing headcount in the financial and banking sector on the basis of correlation-regression model [Normirovanie chislennosti personala v finansovo-bankovskoj sfere na osnove korreljacionno-regressionnoj modeli] // Problems of the theory and practice of management [Problemy teorii i praktiki upravlenija]. 2008 # 8. p. 88-93. [in Russian]

Gaynanov (2015) – *Gaynanov D.A., Kosmodemyanova E.S.* Model of functional and technical measurement of the personnel of the bank financial services [Model' funkcional'no-tehnicheskogo izmerenija truda personala finansovoj sluzhby banka] // Basic Research [Fundamental'nye issledovanija]. 2015 # 11-5., p 972-980. [in Russian]

Gaynanov (2013) – *Gaynanov D.A., Kosmodemyanova E.S.* The problems increase productivity workers reporting of commercial banks and Russian companies in general [O problemah povyshenija proizvoditel'nosti truda rabotnikov sfery otchetnosti kommercheskih bankov i rossijskih kompanij v celom] // Herald VEGU [Vestnik VJeGU]. 2013 # 3(65). p. 22-31. [in Russian]

Dolzhenko (2011) – *Dolzhenko, R.A.* Optimization of headcount [Optimizacija chislennosti personala] // Measurement and remuneration in the industry [Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti]. 2011 #3. p. 17-22 [in Russian]

Dolzhenko (2012) – *Dolzhenko R.A.* Methodological approaches to assessing employee productivity [Metodicheskie podhody k ocenke proizvoditel'nosti truda personala] // Measurement and remuneration in the industry [Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti]. 2012 #10. p. 21-25. [in Russian]

Zakharova (2009) – *Zakharova E.A.* (2009) Rationing as a tool of optimization of business processes [Normirovanie kak instrument optimizacii biznes-processa] // Banking [Bankovskoe delo]. 2009 #8. p. 60-62. [in Russian]