

Управление качеством персонала в коммерческом банке с широкой филиальной сетью

О.Ю. Мясникова, Н.Ю. Сопилко

Традиционно в системе банковских услуг используется принцип хорошего и быстрого обслуживания клиентов. Это обеспечивает значительный прирост потребительской базы, но не способствует формированию высокого уровня их приверженности ценностям компании и лояльности, что, в свою очередь, не обеспечивает надежных, долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с клиентом.

В России в большинстве коммерческих банков фундаментом культуры обслуживания клиентов являются традиционные принципы межличностного общения, а также ментальность сотрудников и потребителей услуг, тогда как на Западе в различных компаниях персонал проходит специализированное обучение сервису, где целенаправленно обучают культуре предоставления услуг потребителям. На Западе данный аспект является одним из важнейших стратегических инструментов, в то время как рост культуры сервиса и качества обслуживания клиентов в отечественных организациях растет довольно медленно.

В настоящее время, когда коммерческие банки предлагают своим клиентам примерно одинаковый набор банковских продуктов по схожим ценам, профессиональный уровень обслуживания становится конкурентным преимуществом, которое помогает доминировать на финансовом рынке.

В работах отечественных и зарубежных авторов¹ определена прямая зависимость качества обслуживания клиентов от уровня производительности персонала. Согласно результатам их исследований, персонал, имеющий более высокую производительность, повышает качество услуг в среднем на 30%.

Российские специалисты в области кадрового менеджмента отмечают, что реализация программ по увеличению производительности труда кадрового ресурса предполагает планомерную и системную подготовку². Особое значение отводится проведению анализа недостатков, возникающих в процессе управления сотрудниками. Диагностика проблемных ситуаций проводится различными методами, среди которых наиболее распространенными являются определение текучести кадров, оценка уровня квалификации работников и социально-пси-

¹ Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.; Есина Л.Б. Внутренний маркетинг как инструмент повышения производительности труда персонала и качества услуг гостеприимства и туризма: дис. канд. экон. наук. Пенза, 2008. 210 с.

² Журавлева Е.А. Роль образования в формировании трудового потенциала // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2013. № 3 (26). С. 8–11; Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. М.: РУДН, 2011. 152 с.

хологические исследования. Детальная проработка кадрово-учетной документации не только помогает определить динамику текучести персонала за различные временные периоды и контролировать цикличность увольнений в различных регионах, но и способствует выявлению проблемных профессий, созданию социально-психологических характеристик принимаемых и увольняющихся работников. Такой подход позволяет выявить причины возникновения неудовлетворенности трудового ресурса, наметить приоритетные задачи по их устранению.

Учитывая влияние человеческого фактора на уровень потребительской удовлетворенности, менеджеры коммерческих банков перемещают акценты скорости обслуживания клиентов на обеспечение качественных характеристик работы персонала. Кроме того, мероприятия по проведению эпизодических тренингов, программ обучения, рейтингования специалистов массовых профессий являются ситуативными, а не носят системный характер. Поэтому актуальна ориентация на переход стратегической политики коммерческих банков к системному управлению качеством обслуживания клиентов и внедрению определенных стандартов.

Целью данного исследования явилась разработка системы мероприятий по управлению качеством персонала с использованием мотивационных стимулов для отдельного коммерческого банка³, опыт которого может быть распространен на деятельность подобных финансовых структур и организаций.

Для достижения цели необходимо было найти пути снижения текучести персонала, повышения качества обслуживания клиентов и повышения эффективности деятельности отделений фронт-офисов коммерческих банков.

Был предложен и апробирован принципиально новый алгоритм действий, который направлен на повышение качества кадрового ресурса банка. Диагностирование профессиональных компетенций сотрудников различных уровней позволяет не только выявить их соответствие интеллектуальным и поведенческим стандартам коммерческого банка, но и прогнозировать действие в различных ситуациях.

Для оптимизации затрат на оплату труда целесообразным является внедрение дифференцированного подхода к начислению как постоянной, так и переменной части заработной платы, в этом случае будет соблюдаться прямая зависимость этих издержек от уровня производительности каждого сотрудника.

При анализе работы коммерческого банка было установлено, что в банке происходит постоянное обновление персонала: за период 2010–2013 гг. уровень текучести составил 40–50%, причем наибольшая текучесть наблюдалась в основном среди сотрудников массовых профессий, непосредственно контактирующих с клиентами. Также выявлено связанное с этой проблемой увеличение издержек по оплате труда в дополнительных офисах банка. Постоянный процесс замещения вакантных должностей не только создает препятствие к обеспечению преемственности в управлении бизнес-процессами, но

³ Анализировалась работа ЗАО МКБ «Москомприватбанк».

и приводит к ухудшению качества работы с потребителями банковских услуг, частичной потере клиентов и в целом к уменьшению прибыли отделений.

Так, в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране в 2009–2010 гг. в исследуемом коммерческом банке вынуждены были значительно сократить численность персонала (более чем на 60%) без учета уровня квалификации и компетенций увольняемых сотрудников. Такой подход к оптимизации издержек за счет сокращения численности трудового ресурса неминуемо ведет к постепенному снижению активности клиентов и их оттоку из-за низкого качества обслуживания. Поэтому в 2011 г. была вновь определена потребность в увеличении численности сотрудников, укомплектован штат фронт-офисов банка и для непосредственного обслуживания потребителей банковских услуг набрано более 1000 работников по всем региональным подразделениям.

В связи с растущей в мировой банковской практике популярностью внедрения ежегодной системы оценки уровня профессиональной компетентности каждого сотрудника банка была апробирована предложенная авторами система определения степени интеллектуальной и эмоциональной подготовки, в соответствии с которой рациональный подбор кандидатов на занимаемые должности в зависимости от должностных обязанностей проводится на базе показателей, измеряемых в баллах, аналогично оценке по аккумулирующей системе ECTS (Европейская кредитно-трансферная система)⁴.

Для набора статистических данных в 2011 г. было организовано входное тестирование всех работающих и вновь принятых работников фронт-офисов. В ходе тестирования специалистов по вышеназванному принципу рассматривались различные параметры подготовки, выводился общий показатель теоретических знаний и оценивался практический опыт. Проверка уровня компетентности специалистов массовых профессий банка оценивался коэффициентом способностей — *AQ* и эмоциональным коэффициентом — *EQ*. Полученный в результате проверки профессиональной пригодности коэффициент *AQ* давал характеристику владения теоретическими знаниями в профессиональной сфере, свидетельствовал о наличии практического опыта применения их на практике, оценивал восприятие сложных задач как возможности личностного и профессионального развития, стремление к получению обратной связи (критики), готовность участвовать в инновационных проектах для расширения знаний и навыков, а также энтузиазм в решении новых задач, широкий кругозор и пр. Коэффициент *EQ*, в свою очередь, помогал определить степень развития коммуникативных навыков, а также межличностных отношений и эмоционального контроля.

В соответствии с балльной системой оценки профессиональной компетентности сотрудников фронт-офисов также использовался суммарный показатель, который складывался из баллов коэффициента *AQ*, удельный вес которого составляет 60%, и баллов коэффициента *EQ*, с удельным весом 40%. При этом был

⁴ Мясникова О.Ю., Лисицкая С.М. Роль показателей оценки уровня компетенции специалистов при использовании трудового ресурса в коммерческом банке // Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы IV Международной научной конференции. М.: РУДН, 2013. С. 109–113.

установлен ограничительный предел приема на работу сотрудников, сумма набранных баллов которых по каждому из коэффициентов составляла менее 60.

Индекс компетенции сотрудника фронт-офиса банка в зависимости от полученных баллов при тестировании вычислялся по следующей формуле:

$$I_{\text{кк}} = EQ \cdot 0,6 + AQ \cdot 0,4$$

где $I_{\text{кк}}$ — индекс компетенции сотрудника фронт-офиса;

AQ — коэффициент способностей;

EQ — эмоциональный коэффициент.

Полученные результаты анализа уровня профессиональных компетенций банковских служащих показали, что среди работающих и вновь принятых сотрудников более 68% имеют индекс компетенции в интервале от 60 до 70, и только примерно у 10% работников массовых профессий он достигает 80 и более. Среди уволенных в 2011 г. банковских работников около 20% имели высокий профессиональный уровень, индекс компетенции у них составил более 80, и у 21% находился в диапазоне от 70 до 80. Количественное соотношение сотрудников различных уровней профессиональной пригодности в филиалах наглядно представлено на рис. 1 и рис. 2.

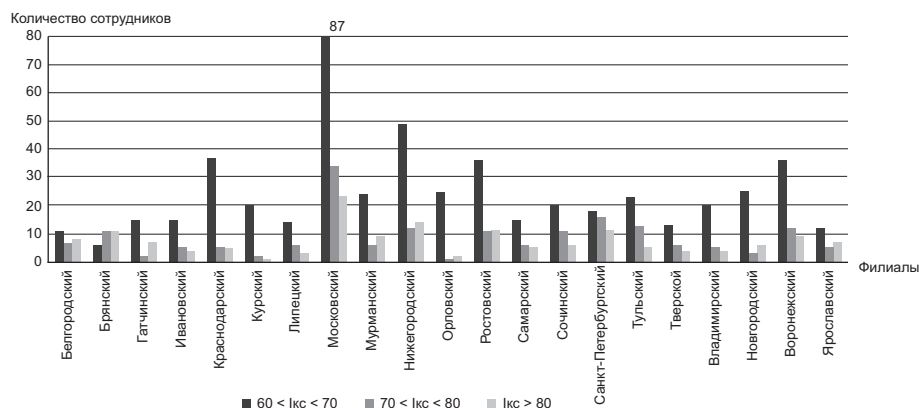


Рис. 1. Распределение вновь принятых и работающих сотрудников по уровням профессиональных компетенций в филиалах банка в 2011 г.

В региональных подразделениях исследуемого банка практически в каждом филиале наблюдается неравное распределение служащих различных уровней компетенций (рис. 1). Большинство вновь принятых и работающих сотрудников имеют $I_{\text{кк}}$ не более 70. Это связано с большой конкуренцией на данном рынке труда, в то время как банки не всегда готовы предложить своим работникам привлекательные условия как материального, так и нематериального стимулирования. Такие сотрудники нуждаются в непрерывном обучении, ротации внутри отделения для приобретения практических навыков в разных направлениях работы с клиентами.

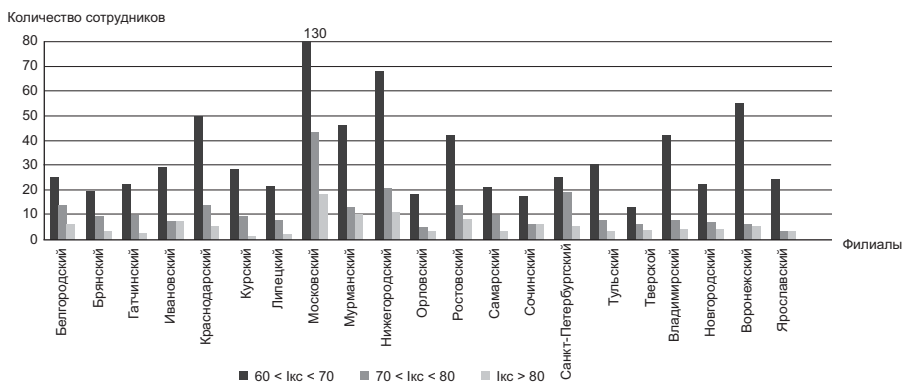


Рис. 2. Распределение уволенных сотрудников по уровням профессиональных компетенций в филиалах банка в 2011 г.

Наработка опыта обслуживания потребителей банковских услуг для таких работников зачастую происходит непосредственно после зачисления в штат. Содержание в штате большого количества кадров без достаточной подготовки может приводить как к увеличению издержек, связанных с развитием их профессиональных качеств и знаний, так и к ухудшению качества обслуживания клиентов.

Диаграмма на рис. 2 иллюстрирует, что в течение года в кадровом составе ЗАО МКБ «Москомприватбанк» в связи с увольнением сотрудников наблюдаются значительные изменения. Следует отметить, что негативной тенденцией является уход примерно 40% профессионалов с индексом уровня компетенции более 70, имеющих длительный опыт работы в банковской сфере. Кроме того, интенсивное движение рабочей силы происходит по причине зачисления в штат большого количества работников с невысокими показателями профессионализма, которые долго не задерживаются на рабочем месте. Их средний срок работы колеблется от одного до трех месяцев.

Для выявления причин нестабильности кадрового ресурса исследуемого банка для региональных подразделений были определены показатели текучести кадров, или «индексы крутящихся дверей» (рис. 3).

Согласно графику, представленному на рис. 3, в региональных подразделениях банка средний «индекс крутящихся дверей» составляет 42%. Наиболее стабильными по составу являются Белгородский, Ивановский и Владимирский филиалы. При этом Сочинское региональное подразделение испытывает наибольшие сложности с удержанием квалифицированного персонала: ежегодный уровень текучести кадров здесь превышает 50%.

Высокий процент увольнения среди сотрудников с невысокими показателями профессиональных компетенций свидетельствует о недостаточно качественном отборе и приеме в банк в 2011 г. Так, оказалось, что было принято более 60% сотрудников, производительность труда которых не соответствовала ожиданиям или банковским требованиям по эффективности работы.

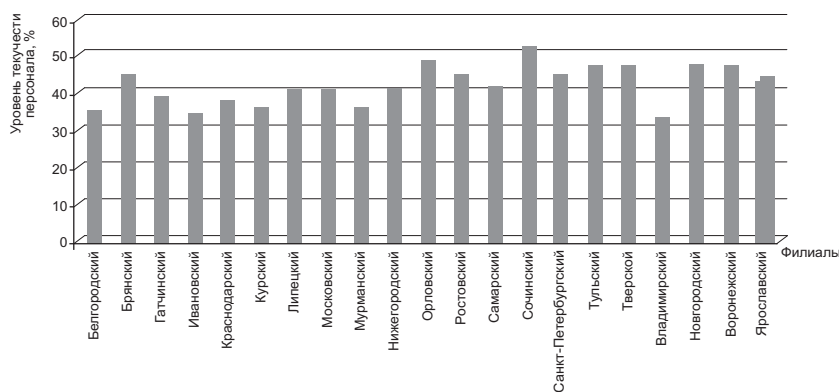


Рис. 3. Уровень текучести персонала в филиалах банка в 2011 г.

Высокий уровень текучести вновь принятых сотрудников, чья недостаточная компетентность может привести к снижению качества обслуживания и потере существующих клиентов, создает угрозу торможения дальнейшего развития коммерческого банка.

В ходе анализа анкет, заполненных при увольнении сотрудников в разных областях России, был определен ряд причин, которые, в основном связаны с несовершенной мотивационной политикой банка. Установлено, что около 90% опрошенных выразили неудовлетворенность существующей системой материального стимулирования, при которой постоянная (оклад) и переменная (бонусная) часть оклада распределялась в равных пропорциях 50:50.

Более 40% респондентов с *Икс* более 70 одной из основных причин смены рабочего места указали на трудности горизонтального и вертикального роста внутри банка. Сложности кадрового перемещения сотрудников связаны с тем, что структура его фронт-офисов является достаточно неоднородной, представлена обширным количеством должностей, имеющих различные функции. Зачастую возможности внутрибанковских перемещений кадров ограничены влиянием межличностных отношений руководителей с подчиненными, в то время как продвижение по карьерной лестнице и решение о переходе на вакантные позиции в большинстве случаев является прерогативой линейных руководителей. При этом принцип рационального поиска наиболее достойных кандидатов внутри региональных кадровых резервов не регламентирован внутрибанковскими распорядительными документами и поэтому практикуется руководителями отделений исключительно по желанию. В первую очередь это связано с тем, что ротация внутри регионального подразделения влечет за собой необходимость изменения уровня заработной платы даже на аналогичных должностях. В данном случае работники сталкиваются с бюрократическими препятствиями согласования даже незначительного изменения постоянной части заработной платы — менее чем на 10%.

При таких недостатках в мотивационной политике фронт-офисов банка не всегда правильно используются критерии оценки труда, что приводит к текучести кадров, снижению эффективности работы и сокращению прибыльности

банка. Потребность в сохранении стабильного кадрового состава и удержании профессионалов в банковской сфере вызвала необходимость внесения изменений в систему оплаты труда сотрудников отдельных категорий.

В данном банке, как и в других коммерческих банках, существуют так называемые массовые профессии, которые аналогичны по должностным функциям и требованиям. В большинстве случаев уровень оклада каждого отдельного сотрудника устанавливается субъективно. На практике используемые мотивационные программы, имеющие сложную тарифных сетку оплаты труда, приводят к ситуации, когда нарушается взаимозаменяемость работников, затрудняется их перемещение на аналогичные позиции с получением положенной денежной компенсации внутри одного фронт-офиса, что негативно влияет на текучесть кадров (табл. 1).

Таблица 1

**Уровень текучести персонала среди сотрудников
массовых профессий в 2011 г.**

Наименование массовых профессий	Факт 2011 г., %		Изменение текучести по сравнению с 2010 г., %	Средний стаж работы в должности, мес.	План на 2012 г., %		Планируемый стаж работы в должности, мес.
	Общая текучесть	в том числе вытеснение слабого звена			Общая текучесть	в том числе вытеснение слабого звена	
Кассиры-операционисты	34,8	11,7	-56,2	17	25	10	20
Клиент-менеджеры	44,5	16,5	-	6	20	10	12
Руководители отделений	20,9	12,3	-41,8	24	28	5	28
Специалисты – персональные менеджеры (VIP-бизнес)	31,9	9,9	+9,6	20	25	10	24
Специалисты по продажам розничных услуг клиентам (розничный бизнес)	53,6	15,8	+5,6	12	20	10	14
Специалисты по работе с кредитными картами	56,9	16,9	-20,6	19	30	10	23
Специалисты по работе с торговыми предприятиями	28,7	4,2	-12,4	25	20	10	28
Финансовые менеджеры (малый и средний бизнес)	40,8	10,1	+15,7	14	30	10	17

Как свидетельствуют данные табл. 1, наибольшая текучесть наблюдается среди специалистов по работе с кредитными картами, а также по продаже розничных услуг (более 40%). Учитывая, что профессия «клиент-менеджер» появилась в штатном расписании фронт-офисов в 2011 г., уровень текучести таких специалистов является наиболее высоким, однако его нельзя считать показательным. Естественная текучесть кадров, которая для сотрудников массовых профессий банка условно принята за 10%, способствует позитивному обновлению коллектива, так как часть сотрудников уходит на пенсию, а некоторые увольняются по различным причинам, в том числе по инициативе

банка происходит вытеснение «слабого звена». Такое замещение новыми кадрами наблюдается непрерывно, является желательным и не требует чрезвычайных мер реагирования со стороны руководства. Однако слишком активный процесс обновления штата в данном конкретном случае ведет к значительному увеличению издержек, ухудшению качества обслуживания клиентов и снижению прибыльности региональных подразделений.

Для регулирования показателей эффективности деятельности персонала авторами было предложено проведение мотивационной синхронизации уровня доходов сотрудников массовых профессий⁵. Горизонтальная синхронизация предусматривает введение единого синхронного показателя оплаты труда для категорий сотрудников со схожими функциональными обязанностями и нормативами. Так, например, при внедрении синхронизированной оплаты труда должностей по горизонтальному принципу, которая предполагает сопоставимость уровней окладов сотрудников фронт-офиса, специалист по кредитным картам, ранее имевший невысокий оклад, без претензий может заменить специалиста по продаже розничных услуг, до этого более высокооплачиваемого.

По принципу синхронизации за единицу принимается средний доход кассира-операциониста отделения (самая массовая профессия банка) и устанавливаются коэффициенты к величине дохода для других профессий. При этом доходы сотрудников, занятых аналогичными профессиями, примерно сравниваются и сопоставляются между собой. Однако в рамках предлагаемой синхронизации целесообразно не допускать роста совокупного дохода по одной профессии относительно других более чем на 15%.

Проблемой является и то, что в рамках одной профессии доходы сильно различающихся сотрудников приводят к некорректной оценке эффективности их работы. Основной мотивационный принцип заключается в том, чтобы более продуктивный сотрудник был более высокооплачиваемым. Такая зависимость может соблюдаться не только за счет изменения переменной (бонусной) части дохода, напрямую связанной с количественным выполнением нормативов, но и благодаря постоянной составляющей дохода (оклада), которую возможно варьировать в зависимости от показателей эффективности труда.

С сотрудниками было проведено электронное анкетирование, в ходе которого установлено, что наиболее желаемым мотивационным стимулом к повышению качества труда для многих из них является увеличение уровня постоянной части заработной платы.

Это объясняется тем, что при трудоустройстве на уровень фиксированного оклада, назначаемого линейным руководителем с учетом поправки на региональный коэффициент, влияет множество факторов, среди которых эффективность не всегда выступает как определяющий. Поэтому действенной мерой в разработке системы рациональной оплаты труда выступила вертикальная синхронизация. Она заключается в установлении единой категории оклада в рамках одной

⁵ Мясникова О.Ю. Повышение эффективности персонала коммерческих банков с использованием методов мотивационного менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2013. № 4. С. 203–207.

должности с использованием ежемесячных надбавок за эффективность. Такой показатель надбавки целесообразно рассчитывать централизованно в головном офисе на основе рейтинга сотрудника. Этот тип синхронизации предполагает, что условно постоянная часть дохода (оклад плюс надбавка) должна изменяться таким образом, чтобы у работников из группы «лучшие» доход увеличивался как минимум в два раза, из группы «хорошие» — в полтора раза, из группы «средние» — оставалась на прежнем уровне, а в группе «худшие» — была минимальной. Рациональная политика выплаты постоянной части заработной платы может позволить не только оптимизировать издержки по оплате труда, но и служить дополнительными мотивационными стимулами к повышению профессионального уровня многих сотрудников.

Таким образом, учитывая выявленную важность повышения производительности персонала в коммерческих банках, предлагается алгоритм системы мероприятий, благодаря которым возможно как развитие заинтересованности в повышении уровня квалификации персонала, так и увеличение прибыльности банка за счет улучшения качества обслуживания потребителей финансовых услуг и оптимизации издержек по оплате труда сотрудников:

- проверка уровня компетентности специалистов массовых профессий банка;
- определение уровня текучести кадров различных категорий сотрудников;
- расчет рациональных (адекватных) затрат по оплате труда при различных уровнях выполнения планов производительности;
- расчет и проведение вертикальной синхронизации оплаты труда сотрудников массовых профессий;
- расчет и проведение горизонтальной синхронизации оплаты труда сотрудников массовых профессий;
- сравнительный анализ экономического эффекта до и после внедрения системы мероприятий.

На основании данного алгоритма для региональных подразделений банка были рассчитаны и проанализированы экономические показатели эффективности внедрения нововведений, давших положительный результат. Сравнительный анализ результатов применения такого алгоритма позволил обосновать экономическую целесообразность его использования в деятельности коммерческих банков.

Предлагаемая мотивационная политика, построенная на принципах комплексной синхронизации оплаты труда, позволит не только обеспечивать подбор компетентного персонала и ускорение процесса его адаптации к внутренней среде банка, но и приведет к личностному развитию сотрудников, увеличению их заинтересованности в результатах, а также упрощению процессов управления и снижению текучести кадров в системе фронт-офисов.

На примере конкретного банка показано, что изменение мотивационных принципов оценки деятельности работников массовых профессий может обеспечить снижение издержек по оплате труда неэффективных сотрудников, что, в свою очередь, приведет к увеличению прибыльности региональных отделений.

Список используемых источников

1. *Есина Л.Б.* Внутренний маркетинг как инструмент повышения производительности труда персонала и качества услуг гостеприимства и туризма: дис. канд. экон. наук. Пенза, 2008. 210 с.
2. *Журавлева Е.А.* Роль образования в формировании трудового потенциала // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2013. № 3 (26).
3. *Иванова Т.Б.* Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлева. М.: РУДН, 2011. 152 с.
4. *Мясникова О.Ю.* Повышение эффективности персонала коммерческих банков с использованием методов мотивационного менеджмента // Экономика и предпринимательство. № 4, 2013.
5. *Мясникова О.Ю., Лисицкая С.М.* Роль показателей оценки уровня компетенции специалистов при использовании трудового ресурса в коммерческом банке // Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы IV Международной научной конференции. М.: РУДН, 2013.
6. Сайт Энциклопедия маркетинга // www.marketing.spb.ru (дата обращения: 14.01.2014).
7. *Шоул Д.* Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.