

УДК 331.108.244

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПО СНИЖЕНИЮ ОТТОКА ПЕРСОНАЛА МАССОВЫХ ПОЗИЦИЙ ПУТЕМ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОДХОДЕ К ВЫСТАВЛЕНИЮ ПЛАНОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

¹Регер Т.В., ²Гусарова О.М.

¹*Смоленский институт экономики – филиал Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Смоленск, e-mail: tatjana-reger@bk.ru;*

²*Смоленский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Смоленск, e-mail: omgusarova@fa.ru*

В данной статье отмечается значимость вопросов кадрового обеспечения для формирования действенной и эффективной системы управления банковской организации. Оптимальное решение поставленных задач в компании во многом зависит от эффективности деятельности персонала, который является основным объектом реализации тактики и стратегии управления человеческими ресурсами предприятия. В процессе организации кадрового менеджмента на предприятии существенной проблемой может оказаться наличие текучести персонала, что тормозит развитие продуктивной деятельности компании. В статье проведен анализ деятельности линейного персонала банковской компании в целом и кредитного специалиста как самой многочисленной штатной единицы, в частности выявлены и рассмотрены причины текучести линейного персонала. В статье внесены предложения по снижению оттока персонала массовых позиций путем изменения в подходе к выставлению плановых показателей, позволяющие при отсутствии дополнительных затрат добиться более качественной работы сотрудников, что положительно скажется на работе всей организации. При реализации предложенного подхода к выставлению сотрудникам планов можно использовать разработанный «калькулятор прогноза дохода кредитного специалиста». Эффективность предложенного инструмента расчета выставления плановых показателей заключается в снижении оттока персонала компании.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, текучесть кадров, индивидуальные системы стимулирования сотрудников, система премирования персонала

PROPOSAL TO REDUCE THE EFFECT OF PERSONNEL MASS POSITIONS BY CHANGES IN THE APPROACH TO EXHIBITING PLANNED INDICATORS

¹Reger T.V., ²Gusarova O.M.

¹*Smolensk institute of economics – branch of St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, Smolensk, e-mail: tatjana-reger@bk.ru;*

²*Smolensk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Smolensk, e-mail: omgusarova@fa.ru*

This article notes the importance of staffing issues for the formation of an effective and efficient management system of the organization. The optimal solution of the tasks in the company depends largely on the effectiveness of the staff, which is the main object of the implementation of tactics and strategy for managing human resources of the enterprise. In the process of organizing personnel management in an enterprise, a significant problem may be the presence of staff turnover, which hampers the development of the company's productive activities. The article analyzes the activities of the line personnel of the banking company as a whole and the credit specialist as the most numerous staff unit, in particular, identified and considered the causes of the turnover of line personnel. The article makes proposals to reduce the outflow of personnel of mass positions by changing the approach to setting planned targets, allowing, in the absence of additional costs, to achieve better quality work of employees. When implementing the proposed approach to issuing plans to employees, you can use the developed «loan specialist income forecast calculator». The effectiveness of the proposed calculation tool for setting targets is to reduce the outflow of company personnel.

Keywords: human resource management, employee turnover, individual incentive systems for employees, a bonus system for staff

Необходимость пристального внимания к проблемам кадрового обеспечения и управления человеческими ресурсами в любой современной организации обусловлена теоретической и практической значимостью вопросов, связанных с формированием действенной и эффективной системы управления, как основного инструмента достижения главных целей организации.

Текущие реалии – экономическая нестабильность, высокая конкуренция, быстрая

потеря актуальности технологий и продуктов – ведут к тому, что самым важным, если не единственным, фактором рентабельности и конкурентоспособности любой коммерческой организации являются высококвалифицированные сотрудники. Причем стоит отметить, что наибольшее влияние на финансовый успех будет оказывать линейный персонал, и результат будет тем выше, чем лучше продумана, сформулирована, а главное, реализована стратегия управле-

ния, а также от эффективности принятой в компании системы мотивации специалистов и следование ей [1]. Причем под квалифицированным персоналом стоит понимать не только техническую грамотность, но и лояльность, вовлеченность в рабочий процесс, осознание и следование глобальной цели компании, соответствие принятым в ней ценностям и корпоративной культуре, именно такие сотрудники будут основным конкурентным преимуществом.

В процессе организации кадрового менеджмента на предприятии существенной проблемой может оказаться наличие текучести персонала, что тормозит развитие продуктивной деятельности организации, приводит к формированию негативной атмосферы в коллективе. Поиск и обучение новых квалифицированных сотрудников отнимает время и требует от компании немалых финансовых затрат. Выходом является формирование квалифицированного штата работников и своевременное выявление текучести кадров. Исследователям в сфере удалось обосновать взаимосвязь текучести персонала и интенсивности труда любой организации через математический аппарат [2].

Целью данного исследования является разработка предложений и инструментов по снижению оттока персонала массовых позиций банковской организации путем изменения в подходе к выставлению плановых показателей.

Объектом исследований является линейный персонал компании в целом и кредитный специалист как самая многочисленная штатная единица банка.

В ведущих российских банках система управления человеческими ресурсами довольно эффективна, постоянно совершенствуется и соответствует современным тенденциям. Однако для многих из них ак-

туальна проблема закрепления персонала, в особенности массовых позиций, и виной тому постоянный отток персонала именно на этих позициях. Проблема снижения текучести массового персонала обозначена для российских банков как приоритет номер один. И, хотя стоит отметить положительные тенденции в этом направлении, проблема по-прежнему стоит особенно остро.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды ученых и специалистов-практиков управления человеческими ресурсами, рассматривающие: современные тенденции в управлении развитием сотрудников, их мотивацией [3, 4]; проблемы кадровой политики и управления персоналом в российских организациях [5]; использования ИТ-решений для повышения эффективности деятельности компаний малого и среднего бизнеса и усиления их конкурентных преимуществ [6] и др.

В ходе исследования проведен анализ проблемных зон в реализации стратегии управления человеческими ресурсами банковской организации, выявлены причины увольнения сотрудников, работающих в компании более 6 месяцев, среди которых основной является неудовлетворенность уровнем премиального вознаграждения, связанная с отсутствием понимания у сотрудника, как планы и задачи, поставленные руководителем, влияют на его доход, и неумением прогнозировать и считать свое премиальное вознаграждение.

Было предложено изменить подход к выставлению сотрудникам планов и начать использовать разработанный «калькулятор прогноза дохода кредитного специалиста».

Рассмотрим действующую систему расчета премии кредитного специалиста и принцип выставления планов (рис. 1).

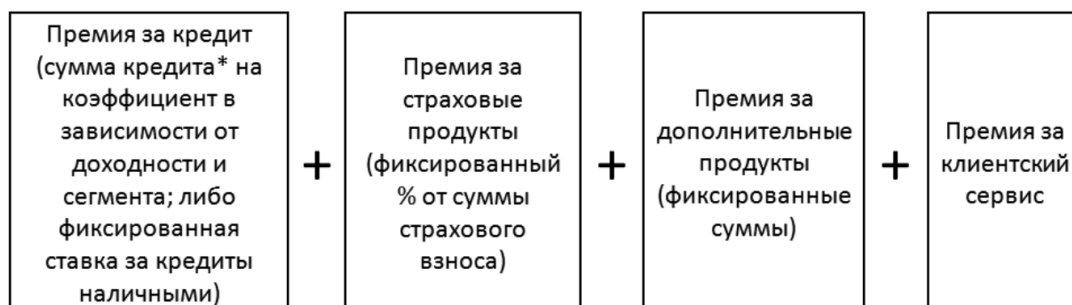


Рис. 1. Действующая система расчета премии кредитного специалиста и принцип выставления планов

Таблица 1

Коэффициенты для расчета потребительского кредита

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КРЕДИТЫ коэффициенты для расчета					
ДОХОДНОСТЬ ПРОДУКТОВ	Акции	Низкая	Средняя 1	Средняя 2	Высокая
Сегмент 1	Ko1	Ko2	Ko3	Ko4	Ko5
Сегмент 2	Ko6	Ko7	Ko8	Ko9	Ko10
Сегмент 3	Ko11	Ko12	Ko13	Ko14	Ko15
Кредит наличными	Ko16				
Страховка 1	Ko17				
Страховка 2	Ko18				
Доп. продукты					
СМС	Ko18				
Мобильный банкир	Ko19				
ОПС	Ko20				
Клиентский сервис (результаты оценки качества работы сотрудника посредством автоматического обзвона клиентов)					
% выполнения	от 100%	85–99,99%	65–84,99%	менее 65%	
премия	Ko21	Ko22	Ko23	Ko24	

Обратим внимание, что при кажущейся простоте самой формулы, внутри скрыты более 20 переменных (табл. 1), и если научиться считать премию за каждый конкретный кредит вполне возможно, то спрогнозировать, что надо сделать, чтобы заработать определенную сумму, крайне сложно.

Плановые показатели для кредитных специалистов выставляются в процентах или абсолютных величинах (штуках, рублях) по каждому из показателей непосредственным руководителем, исходя из задач и планов компании. Примерно это выглядит так, как представлено в табл. 2.

Таблица 2

Плановые показатели для кредитных специалистов

Задача	План
Объем продаж кредитов	100 руб.
Объем продаж кредитов наличными	50 руб.
Проникновение страховки 1	30%
Проникновение страховки 2	20%
Подключение СМС оповещения клиентам	80%
Мобильный банкир	5 шт.
ОПС	3 шт.
Клиентский сервис	90%

Очевидно, что спрогнозировать что-либо при расчете восьми показателей с разными единицами измерения и принципами подсчета без специального инструментария практически невозможно. Отслеживание выполнения такого количества показателей весьма сложно как для подчиненного, так и для руководителя.

Суть предложения состоит в уходе от постановки планов по большому количеству показателей, а объединение их всех в единой форме и выставление совокупного плана по доходу, который получит кредитный специалист по итогам месяца. Таким образом, единственным мерилем эффективности сотрудника будет только один показатель – доход. У сотрудника сформируется четкое понимание, как заработать, появится возможность легко спланировать свой доход. При постоянной визуализации уровня текущего дохода и сопоставления его с желаемым пропадет чувство неудовлетворенности и разовьется авторская позиция ответственности за результат. Сотрудник будет четко видеть свои зоны роста и понимать, за что ему заплатили, а за что нет. В целом это приведет к увеличению удовлетворенности доходом и улучшению лояльности сотрудника к компании, а значит, и снижению оттока.

Стоит подчеркнуть, что предложенный «калькулятор прогноза дохода кредитного специалиста» не является точным инструментом для использования при начислении сотруднику премии. Он создан для упрощения выставления планов кредитным специалистам, формирования у них понимания путей выполнения и примерного прогнозирования своего дохода.

Для реализации на практике необходима программа для работы с электронными таблицами (например: Microsoft Office Excel, Open Office и т.д.) и внутренняя банковская отчетность, доступная непосредственным руководителям кредитных специалистов. Необходимо в одной из таких программ создать новый документ и создать таблицу, как на рис. 2.

	A	B	C	D
1	Хочу заработать премию	Что мне надо сделать		
2		Объем продаж кредитов	опс	Мобильный банкир
3				
4	Клиентский сервис	Текущий результат	Текущий результат	Текущий результат
5				
6	Оклад	Страховка 1	Страховка 2	смс
7				
8	Примерный текущий доход (премия+оклад-ндс)	Текущий результат	Текущий результат	Текущий результат
9				

Рис. 2. Основа для реализации «Калькулятора прогноза дохода кредитного специалиста»

Далее необходимо подготовить вводные данные согласно табл. 3.

Таблица 3

Вводные данные для реализации
«Калькулятора прогноза дохода кредитного специалиста»

Переменная	Что обозначает	Где взять
N1	Средний коэффициент вознаграждения за кредитные продукты	Внутренняя отчетность. Вычисляется, исходя из средней доходности и сегмента
N2	Ко18 Размер вознаграждения за ОПС	Система премирования
N3	Ко17 Размер вознаграждения за МБ	Система премирования
N4	Средняя ставка расчета страховой премии	Внутренняя отчетность. Вычисляется, исходя из средней суммы и среднего срока кредита
N5	Средний срок кредита	Внутренняя отчетность
N6	Ко23 коэффициент расчета премии за страховки	Система премирования
N7	Ко16 Размер вознаграждения за СМС	Система премирования
N8	87%, убираем НДС	НДС 13%
N9	План по суммарному проникновению страховок. Выставляется в процентах, но необходимо указать просто числом, т.е. если план 60% – записать 60	Выставляет руководитель
N10	Средний вес премии за кредитные продукты в общей премии	Внутренняя отчетность. Вычисляется путем деления средней суммы премии за кредит на общий размер премии
N11	План по проникновению страховки 1. Указывается в процентах	Выставляет руководитель
N12	процент удорожания за счет страховки	Внутренняя отчетность. Вычисляется, исходя из среднего срока и суммы кредита
N13	План по МБ. Указывается в штуках	Выставляет руководитель
N14	План по проникновению страховки 2. Указывается в процентах	Выставляет руководитель
N15	План по ОПС. Указывается в штуках	Выставляет руководитель
N16	Средняя сумма кредита	Внутренняя отчетность
N17	План по проникновению СМС. Указывается в процентах	Выставляет руководитель

Далее необходимо прописать формулы (табл. 4).

Таблица 4

Расчетные формулы для реализации
«Калькулятора прогноза дохода кредитного специалиста»

2A ячейка, куда кредитный специалист вносит ожидания по суммарному доходу (оклад + премия). Сумма до налогообложения
3A = ЕСЛИ(A2 > 0;A2;0). Фактически дублирует A2, необходима для избежания заикливания формул при расчете
5A кредитный специалист вносит текущую премию за клиентский сервис, эта информация поступает сотруднику 1 раз в неделю в отчете
7A кредитный специалист вносит свой оклад (сумма до налогообложения)
9A = ((B5*N1) + (C5*N2) + (D5*N3) + ((B9 + C9)*N4*N5*N6) + (D9*N7) + A7 + A5)*N8
3B = (B7 + C7)/N9*100
5B кредитный специалист вносит текущий объем своих продаж
7B = ((A2-A5-(C3*N2)-(D3*N3)-(D7*N7))/N1*N10)*N11*N12
9B кредитный специалист вносит текущий объем своих продаж со страховкой 1
3C = ЕСЛИ(A2 > 0;N13;0)
5C кредитный специалист вносит текущее количество оформленных ОПС
7C = ((A2-A5-(C3*N2)-(D3*N3)-(D7*N7))/N1*N10)*N14*N12
9C кредитный специалист вносит текущий объем своих продаж со страховкой 2
3D = ЕСЛИ(A2 > 0;N15;0)
5D кредитный специалист вносит текущее количество оформленных МБ
7D = ((A3-A5-(C3*N2)-(D3*N3))/N1*N10)/N16*N17
9D кредитный специалист вносит текущее количество подключенных СМС

В итоге, после заполнения необходимых полей, в таблице будет отображаться информация, представленная в табл. 5.

Таблица 5

Отображаемая информация после заполнения всех полей калькулятора

Ячейка	Отображаемая информация
A2	План по доходу (заполняет сотрудник\руководитель)
A3	План по доходу (дублирует A2 автоматически)
A5	Премия за клиентский сервис (заполняет сотрудник)
A7	Оклад (заполняет сотрудник)
A9	Текущий уровень дохода (рассчитывается автоматически)
B3	Общий объем кредитов, который необходимо выдать для достижения плана по доходу (рассчитывается автоматически)
B5	Текущий объем кредитов (заполняет сотрудник)
B7	Объем кредитов из общего объема, который необходимо выдать с услугой Страхование 1 для достижения плана по доходу (рассчитывается автоматически)
B9	Текущий объем кредитов с услугой Страхование 1(заполняет сотрудник)
C3	Количество полисов пенсионного страхования, которое необходимо выдать для достижения плана по доходу (рассчитывается автоматически)
C5	Текущее количество полисов пенсионного страхования (заполняет сотрудник)
C7	Объем кредитов из общего объема, который необходимо выдать с услугой Страхование 2 для достижения плана по доходу (рассчитывается автоматически)
C9	Текущий объем кредитов с услугой Страхование 2(заполняет сотрудник)
D3	Количество кредитов из приложения «Мобильный банкир», которое необходимо выдать для достижения плана по доходу (рассчитывается автоматически)
D5	Текущее количество кредитов из приложения «Мобильный банкир» (заполняет сотрудник)
D7	Количество услуг СМС оповещения, которое необходимо оформить для достижения плана по доходу (рассчитывается автоматически)
D9	Текущее количество услуг СМС оповещения (заполняет сотрудник)

При выставлении планов можно использовать два подхода:

1. Сотрудник сам выставляет себе план по доходу. Данный подход позволит усилить эффект формирования авторской позиции и ответственности за результат, а также оценить уровень амбициозности сотрудников и уровень их потребностей для дальнейшего использования руководителем в работе.

2. Руководитель выставляет план. Более авторитарный подход требует дополнительного взаимодействия с сотрудником и объяснения, почему так, а не иначе.

Оба подхода можно использовать в одном коллективе индивидуально, в зависимости от уровня компетенций сотрудника и его лояльности. Можно также использовать оба подхода для одного сотрудника следующим образом: сотрудник сам поставил план, а руководитель, понимая, что план не амбициозен и не вписывается в общие цели, через формирование у сотрудника потребности в увеличении дохода подводит его к мысли о желании большего и, как следствие, сотрудник сам «поднимает планку».

Явными плюсами предложенного инструмента являются простота реализации (необходимы лишь базовые знания офисных программ и 2–3 ч рабочего времени) и отсутствие дополнительных затрат.

Для уменьшения текучести персонала руководству необходимо проводить кадро-

вую политику, направленную на улучшение условий труда сотрудников и их материальное стимулирование, что позволит исключить или снизить отток квалифицированных кадров, тем самым улучшить производственные показатели организации.

Список литературы

1. Перег Т.В., Карпова С.В. Совершенствование системы мотивации специалистов службы подбора персонала // Маркетинг и логистика. 2019. № 3 (23). С. 78–88.
2. Сафиуллин Р.Т., Соловова Н.В., Дмитриев Д.С. Математическая модель взаимосвязи текучести персонала и интенсивности труда в организации банковского сектора // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2018. Т. 4 (70). № 4. С. 141–146.
3. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
4. Чеглакова Л.М. Практики управления карьерой и удержание молодых работников: кейс российского банка // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. № 4. С. 547–575.
5. Турчинов А.И., Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях: монография. М., 2011. 302 с.
6. Карпова С.В., Перег Т.В. ИТ-решения как средство повышения конкурентных преимуществ малого и среднего бизнеса // Социально-экономические проблемы развития предпринимательства: региональный аспект. Интернационализация малого и среднего бизнеса региона в рамках европейской сети поддержки предпринимательства (EEN): материалы V расширенной ежегодной международной научно-практической конференции (Смоленск, 16 марта 2016 г.). СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2016. С. 105–111.