

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ РОССИИ

*Линючев Вячеслав Фёдорович*

*Директор Операционного Офиса «Саратов №1» Ф. «Самара»*

*ЗАО «Банк Русский Стандарт»*

*E-mail: [linuchev@yandex.ru](mailto:linuchev@yandex.ru)*

Около 10 лет российская экономика росла высокими темпами. С 1998 года ВВП России рос в среднем на 7% в год. Но начавшийся в 2008 году мировой финансовый кризис поставил под сомнение устойчивость роста российской экономики.

По данным международной консалтинговой компании McKinsey & Company на сегодняшний день производительность труда в России, несмотря на заметную положительную динамику последнего времени, по-прежнему низка: в среднем она составляет лишь 26% от уровня производительности в США. До кризиса рост ВВП России на 2/3 был обеспечен приростом производительности труда, которая увеличивалась в среднем на 6% в год. В целом за 10 лет производительность труда в России увеличилась в 1,7 раза. Фундаментом дальнейшего экономического роста России станет повышение производительности труда во всех хозяйственных сферах.

Разные источники дают различные определения производительности труда. В зарубежной литературе определение производительности труда рассматривается с двух сторон. С одной стороны ее считают итоговым показателем, характеризующим эффективность деятельности предприятия; с другой отождествляют понятия производительности и эффективности труда [4]. В российской литературе производительность труда раскрывается как проявление эффективности хозяйственной деятельности. Наиболее часто российскими экономистами производительность труда определяется как

частный случай эффективности использования рабочей силы и средств производства, объединенных единым производственным процессом [3].

Вместе с тем производительность труда рассматривается отдельными авторами как соотношение объема произведенных продуктов и затрат труда [10].

Автор согласен с приведенными выше определениями производительности труда. Производительность труда, рассчитывается как объем произведенной продукции или оказанных услуг на одного работника. Иными словами производительность труда – это продуктивность производственной деятельности людей [7].

Вопрос повышения производительности труда в банковских структурах особенно остро встал в связи с кризисом банковской ликвидности в 2008-2009 годах. В условиях экономического кризиса задача повышения производительности труда является необходимым условием восстановления и сохранения экономического роста и повышения конкурентоспособности банка. В настоящее время производительность труда в банковском секторе России в 5 раз меньше чем в США [9].

За последние год-два резко изменилась конъюнктура банковского рынка. До кризиса российский банковский сектор рос наиболее быстрыми темпами, особенно это касалось потребительского кредитования в сфере обслуживания физических лиц. В этом секторе доходы российских банков росли быстрее, чем в других странах БРИК и в целом в мире. Сейчас мы видим, что замедлился рост и сократились доходы банков. Это связано со многими факторами и основным здесь является снижение темпов роста производительности труда в банках.

По данным исследований международной консалтинговой компании McKinsey & Company у наших банков около 80% дохода генерируется за счет

процентного дохода от кредитования, то есть дохода, который получают банки от выдачи кредитов [3]. Но в кризис в связи с ограничением выдачи кредитов и снижением потребительской активности кредитные портфели банков резко сократились, а также резко возросли потери связанные с кредитными рисками из-за высокой просрочки выплаты очередных платежей по кредитам и из-за индивидуальных дефолтов частных заемщиков.

Для повышения производительности труда у банков есть несколько возможностей. Это такие традиционные пути как:

1. Сокращение операционных расходов и численности персонала.
2. Повышение эффективности сбора задолженности

У современных российских банков операционные расходы по отношению к доходам (показатель Cost/Income Ratio) составляют 50-60% [3]. При этом целевой показатель Cost/Income Ratio составляет 40-45%. При анализе затрат банков выясняется, что самая большая статья расходов у банков это персонал. Только около 60% персонала банков это сотрудники отделений, то есть те, кто непосредственно заняты клиентским обслуживанием, остальной персонал это поддерживающие подразделения и руководство.

Опыт российских банков показывает, что на 30% можно сократить потери по кредитам за счет более грамотной сегментации клиентов и более продуктивной работы рядовых сотрудников подразделений по сбору. По разным оценкам средний уровень просрочки по кредитам у российских банков составляет 12%, доходя у отдельных банков до 30% [2]. Сбор просроченной задолженности по кредитам должны осуществлять специализированные подразделения. Напротив сбор долгов, осуществляемый продающими подразделениями не эффективен [1]. Подразделения ответственные за продажи, не могут обеспечить качественный сбор задолженности. Тщательная

сегментация клиентов и грамотные меры воздействия позволяют банкам выявлять должников на ранних этапах и предлагать клиентам гибкие условия погашения, особенно если они временно оказались в затруднительном финансовом положении.

По данным исследования консалтинговой компании McKinsey Global Institute у российских банков производительность труда в пять раз меньше, чем у американских и в десять раз меньше, чем у шведских [8]. Причин для этого много. Это избыточный персонал, не развитость IT-технологий, менталитет россиян и, во многом, специфичное регламентирование банковской деятельности в России со стороны ЦБ, увеличивающее затраты.

Вместе с тем у банков уже сейчас есть много новых возможностей для увеличения производительности труда.

Автор предлагает рассмотреть несколько резервов для повышения производительности труда в банковской сфере:

1. Перевод клиентского потока из отделений банка на дистанционные каналы банковского обслуживания. Дистанционное или удаленное банковское обслуживание заключается в перенаправлении потока клиентов из отделений в каналы автоматизированного самообслуживания. Это могут быть автоматические кассы, банкоматы, платежные терминалы, электронные сервисы по управлению своим банковским счетом через Интернет-банк и мобильный банк. Таким образом, по простым, не сложным операциям, например, внесение денег на счет, перевод средств, оплата товаров и услуг, снятие денег и т.п. клиент, обученный современным банковским технологиям, не нуждается в помощи сотрудника банка, а сам выполняет их со своего домашнего компьютера, мобильного телефона или банкомата. Только 6% россиян сегодня охвачено интернет-банкингом против 67% в Канаде, 54% в Швеции, 50% в Великобритании и 44% в США [2]. Проведение электронных

платежей через Интернет, мобильный телефон или банкомат требует в 12 раз меньше трудозатрат, чем совершение подобных операций в отделении банка. Отсюда обратная статистика: в России две трети платежей производится в отделениях банка, а в Нидерландах — 10% и в Соединенных Штатах — 7%. В реальной действительности в России столько же банкоматов сколько и в других европейских странах. Предпочтение отделений для совершения переводов и платежей связано с тем, что российские клиенты считают электронные каналы более сложными, а также им проще оплачивать все наличными деньгами. Этой особенностью менталитета россиян можно объяснить примерно треть отставания в производительности труда российских банков от банков США.

Платежный бизнес – это важное направление деятельности банков, которое может генерировать до 50% доходов за счет комиссий от платежей. Этот бизнес интересен банкам тем, что, проводя переводы денег клиентов, банк исключает кредитные риски по не возврату долгов. Однако полноценно развивать платежный бизнес возможно только через удаленные каналы банковского самообслуживания клиентов, так как мощности отделений не позволяют концентрировать такие гигантские потоки клиентов.

Таким образом, развитие дистанционных каналов банковского обслуживания решает задачу снижения клиентского потока в отделения и уменьшает нагрузку на операционистов. Это в конечном итоге позволяет оптимизировать персонал, а также переориентировать сотрудников отделений с выполнения однообразных функций по клиентскому обслуживанию на продажи банковских продуктов. В итоге отделения банка начинают заниматься продажами банковских продуктов, что повышает производительность труда сотрудников отделений.

2. Овладение сотрудниками отделений банка смежных операций. Отдельная тема повышения производительности труда связана с тем, что

функции персонала банков избыточно регламентированы, то есть операционист не может подменять кассира, а начальник смены не может возложить на рядового сотрудника (операциониста) контролирующие функции по документации и т.п. Это означает, что резервы для повышения производительности труда лежат в упразднении должностных перегородок с целью рационального распределения нагрузки на сотрудников. Особенно это касается региональных подразделений банка, в которых при небольших объемах деятельности минимальное количество персонала выполняет разнообразные специализированные операции. Решение этого вопроса позволяет эффективно управлять загруженностью персонала, снижать численность персонала, экономить фонд оплаты труда, при этом увеличивая скорость и качество выполнения банковских операций.

3. Упрощение банковских операций и централизация функций бэк-офиса. Есть банковские операции, от выполнения которых можно отказаться или существенно их упростить. Это, например, подготовка различных выписок, которые делают сотрудники исходя из процедуры, необходимой для хранения документов в архиве и которые не нужны непосредственно клиентам. Эти операции могут осуществляться централизованно с целью экономии времени и оптимизации бизнес-процессов. Другой пример - это централизация архивов банков. Хранение архивов занимает много площадей и жестко регламентировано ЦБ. Эти операции тоже можно собрать в бэк-офисах операций, так как не нужны клиентам. Выделение бэк-офисных функций в центральном подразделении банка приводит к повышению качества обслуживания клиентов, а также увеличивается скорость проведения переводов, зачисления денег [6]. Таким образом, увеличивается производительность труда за счет повышения загруженности и специализации подразделений банка.

Централизация может касаться и такой функции как сбор просроченной задолженности. Централизация подразделений по сбору долгов позволяет набирать в них профессионалов, специально обученных работать даже с самыми трудными клиентами-неплательщиками. Поскольку сотрудники по сбору долгов в таких подразделениях проходят одинаковую подготовку, то и действуют четко, хорошо понимая стратегию банка и обладая исчерпывающей информацией о клиентах. Централизация сбора долгов способствует более четкому управлению рисками по невозврату кредитов. Таким образом, повышение эффективности сбора просроченных долгов значительно влияет на рентабельность банков и производительность труда в банковской сфере.

Другим направлением по централизации операций в банках может быть централизация кредитного центра. То есть подразделения, принимающего окончательное решения о кредитовании каждого конкретного клиента. Так, например, в Сбербанке внедрена новая технология — «Кредитная фабрика», которая основана на скоринговых технологиях автоматизированного принятия решения исходя из анкетных данных клиента и его кредитной истории. Введение единого кредитного центра позволяет стандартизировать введение заявок на кредитование в целом по банку, сократить время принятия кредитного решения, исключить человеческий фактор, сократить управленческий персонал, отвечающий за принятие кредитного решения и, отсюда, значительно уменьшить риски невозврата кредитов [5]. В итоге централизованный кредитный центр позволяет снизить риски, а отсюда уменьшить резервирование, экономить затраты, увеличить прибыль, что в целом ведет к росту производительности труда.

Упрощение банковских операций и централизация функций бэк-офиса позволяет экономить время за счет специализации сотрудников или отдельных сложных операций, а также появляется возможность территориально

размещать такие подразделения в местах с привлекательной ценой рабочей силы и стоимостью аренды помещений, а это экономия на издержках и путь к повышению производительности труда.

4. Следующим фактором повышения производительности труда является автоматизация процессов в подразделениях клиентского обслуживания. Это очень важная проблема, так как плохая автоматизация увеличивает время обслуживания клиентов. Это и проблема двойного ввода данных в разные информационные системы и отсутствие автоматического ввода анкетных данных клиента в различные заявления, анкеты и т.п. Все это решается инвестициями в IT-систему, иными словами в процессинг банка. Инвестиции в IT-системы позволяют банку быстро реагировать на изменения требований рынка, оперативно внедрять новые банковские продукты, накапливать информацию о своих клиентах для дифференцированного предложения им определенных продуктов и в конечном итоге это повышает конкурентоспособность банка и его рентабельность. Кроме этого за счет автоматизации можно значительно снизить расходы на оплату труда, оптимизировав персонал, сократить очереди, повысить качество обслуживания клиентов.

На основании своих исследований старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company Ирина Швакман считает, что за счет перечисленных выше мер, можно на 25-30 процентов сократить персонал в отделениях в относительно небольшой промежуток времени без значительных инвестиций в IT системы, улучшая при этом качество обслуживания [8].

5. Важным направлением повышения производительности труда в банках является развитие новых информационных технологий. В настоящее время российские банки в основном финансируют поддержание существующих сложных информационных систем, а развитием новых приложений,

обновлением и внедрением нового функционала занимаются неохотно. Поэтому за счет унификации, рационализации и систематизации имеющихся приложений можно получить ощутимую экономию. Полученные от экономии средства нужно реинвестировать в новые информационные технологии. Особенно это касается вопроса ведения информационных баз данных о клиентах. Так руководитель Сбербанка Герман Греф выделяет такую приоритетную задачу для успешного развития банка как перевод всех подразделений банка на единую информационную систему и создание единой базы данных клиентов [5]. Часто в банках информация о клиентах содержится одновременно в нескольких информационных системах. В конечном итоге это мешает банкам активно продвигать свои услуги в рамках имеющейся клиентской базы. В любом случае развитие информационных технологий позволяет снижать трудоемкость операций, уменьшить количество персонала и в итоге повысить производительность труда.

6. Следующий резерв для повышения производительности труда это повышение квалификации персонала. Банки вынуждены заняться обучением персонала. Для целей повышения производительности труда очень хороший эффект показывает применение Lean-методов или методов бережливого производства. При этом ставится конечная цель по формированию команды единомышленников, в которой каждый член команды заинтересован в конечном результате труда. Инвестиции в персонал окупаются тем, что повышается квалификация сотрудников, уменьшается количество ошибок, которые требуют дополнительного времени и ресурсов для исправления, увеличивается мотивация персонала, заинтересованность в качестве выполнения операций, сокращается время выполнения самих операций, уменьшаются очереди и повышается качество обслуживания клиентов банка.

7. Еще один резерв повышения производительности труда в банковской сфере связан с деятельностью Центрального Банка. Трудностью здесь является большое количество требуемой Центральным Банком отчетности ежедневной, ежемесячной, квартальной, годовой. В настоящее время к российским банкам со стороны ЦБ предъявляется много требований, которые уже отменены в мировой банковской сфере. Это, например, обязательные требования по хранению бумажных носителей документов, что увеличивает расходы банков. Избыточное регулирование бизнес-процессов со стороны Банка России снижает их эффективность. Другой пример, в соответствии с инструкциями Центрального банка России при внесении наличных средств на счет клиента в отделении банка как минимум два сотрудника — операционист и кассир участвовали в этой операции. В США такую операцию в банке выполняет один операционист. Более жесткое регулирование со стороны ЦБ приводит к тому, что самые простые операции в российских банках занимают в 2-5 раз больше времени, чем в банках США. В идеале банки должны стремиться к тому, чтобы на совершение любой базовой транзакции должно уходить не более двух минут [8].

Таким образом, оптимизация отчетности в ЦБ, упрощение инструкций ЦБ позволило бы упростить бизнес-процессы в банках, уменьшить персонал, снизить затраты на оплату труда. То есть движение в сторону повышения производительности труда в российских банках должно идти не только со стороны самих банком, но и со стороны государства, как регулятора банковской деятельности.

В заключение можно сказать, что, у российских банков есть много резервов повышения производительности труда. Традиционные пути повышения производительности труда банков связанные с оптимизацией операционных расходов и повышением качества сбора просроченной

задолженности часто уже исчерпаны. Поэтому, на наш взгляд, на первый план выступают такие резервы повышения производительности труда как развитие дистанционных каналов банковского обслуживания, централизация функций бэк-офиса и поддержки, автоматизация бизнес-процессов и повышения квалификации персонала с внедрением методов научной организации труда которые пока не достаточно используются российскими банками. Потенциал роста российского банковского сектора России огромный и мы находимся только в начальном пути его развития.

**Список литературы:**

1. Баер Т., Карджян Р., Романовски П. Хорошие приемы для плохих долгов // The McKinsey Quarterly, 2007 ноябрь.
2. Ивантер А. Забудьте о легких прибылях // Эксперт. 2010 № 49. 13-19 декабря.
3. Кузьбожев Э.Н., Рябцева И.Ф. Прогресс и производительность труда. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 174 с.
4. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. - 704 с.
5. Наиля Аскер-заде Деньги – очень плохой ориентир, - Герман Греф президент Сбербанка России // Ведомости. 2010 № 228 (2746) 02 декабря.
6. Романовски Пётр Требовательный рост // Вестник McKinsey, 2008, № 18.
7. Сулакшин С.С., Багдасарян В.Э., Колесник И.Ю. Государственное управление в России и труд. Оплата, мотивация, производительность. – М.: Научный эксперт, 2010. – 248 с.
8. Тальская М. Банкам пора удвоить эффективность // Эксперт. 2010 № 18. 10-16 мая.

9. Хренников И. Трудовые резервы. Как российским банкирам, строителям и сталеварам догнать Америку по производительности труда // Ведомости. 2009 № 15. 27 апреля.
10. Экономика труда / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 671 с.