

# МЕТОДИКА НОРМИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ОПЕРАЦИОННО-КАССОВЫХ РАБОТНИКОВ В ОФИСЕ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Р. А. Долженко

Технический университет УГМК (Верхняя Пышма, Россия)

E-mail: snurk17@gmail.com

В настоящее время в России одна из наиболее актуальных задач в области управления персоналом — задача нормирования. Наиболее остра потребность в оптимизации численности банковского персонала, и в частности сотрудников, занятых базовой работой по оказанию услуг населению страны. Рассмотрены возможности нормирования численности операционно-кассовых работников офиса коммерческого банка. Представлены методические рекомендации, подходы и принципы к нормированию численности операционно-кассовых работников, а также нормативы трудозатрат по базовым функциям, которые выполняют операционно-кассовые работники, и предложены формулы для расчета их нормативной численности. Изложен подход к расчету фонда рабочего времени операционно-кассовых работников, необходимого для выполнения их производственных задач. Основными данными для разработки нормативов численности являлись результаты анализа служебной и нормативной документации, опроса персонала банка, изучения опыта успешных коммерческих банков, оценка затрат рабочего времени путем фотографий рабочего дня сотрудников. Представленная методика доведена до довольно подробной структуры процедур, снабжена расчетными формулами и готова к применению на практике в учреждениях банковской сферы. Используя данный подход, можно успешно нормировать численность операционно-кассовых работников, управлять их производительностью.

**Ключевые слова:** банк, нормирование численности, нормативы численности, обслуживание юридических лиц, операционно-кассовые работники, кассиры, операционисты.

## METHOD OF NORMALIZATION OF THE NUMBER OF CASHIERS IN A LEGAL ENTITIES SERVICE OFFICE

R. A. Dolzhenko

Technical University UGMK (Verkhnyaya Pyshma, Russia)

E-mail: snurk17@gmail.com

The task of rationing in Russia is one of the most urgent tasks of human resource management. There exists an urgent need to optimize the number of bank personnel, and staff involved providing services to the population in particular. The article discusses the possibility of rationing the number of operational and commercial bank cash office workers. The methodical recommendations, principles and approaches to rationing of operational and cash workers are highlighted. The formula for calculation of normative number in this category of the bank employees is proposed. The article presents an approach to the calculation of working time that fund operational and cash workers need to perform their tasks. The basic data for the development of rationing is the result of analysis of official and regulatory documents, survey among the bank's staff, experience of successful commercial banks, evaluation of working time by picturing the working hours of employees. The procedure presented is brought to a detailed procedure for structures equipped with calculation formulas and is ready for use in practice in banking institutions. Using the approach the number of operational and cash workers can be rationed, their performance can be successfully managed.

**Key words:** bank, rationing of staff, standards number of staff, corporate lending, cashier.

---

## ВВЕДЕНИЕ

**В** условиях рыночной экономики выживают те организации, чья продукция (товары или услуги) является конкурентоспособной и находит своего покупателя, поэтому руководство компаний прилагает все усилия к тому, чтобы продающие подразделения работали как можно более эффективно, а обеспечивающие — были максимально оптимизированы. Этот тренд находит отражение и в банковской отрасли. Коммерческие банки стремятся к максимизации прибыли, к повышению конкурентоспособности своей продукции и к снижению издержек [1, с. 17–18]. Поэтому, поскольку клиентское подразделение банка выступает ключевым генератором прибыли для организации, оно получает особое внимание, в то время как все другие подразделения, от работы которых удовлетворенность клиентов зависит не в меньшей степени, попадают на периферию внимания топ-менеджмента банка. Речь идет о точках продаж банковских продуктов, офисах обслуживания клиентов, в которых количество клиентских менеджеров растет, в то время как численность операционистов и кассиров уменьшается. Некоторые банки пытаются оптимизировать работу банковского персонала в офисах до максимума, создавая рабочие места универсальных работников (например, так пытаются делать РайффайзенБанк), другие идут по пути специализации и оптимизации (например, Сбербанк и ВТБ24 и многие другие). Видится, что для первого пути характерна простота, но и минусы, один из которых — отсутствие карьерных перспектив у сотрудника внутри офиса. Второй путь в логике фордизма более эффективен, дает возможность работникам специализироваться в своей работе, кроме того, он позволяет кредитной организации точно знать, сколько работников разных профессий необходимо в каждом офисе. Один из аспектов подобной задачи — нормирование численности банковского персонала разных категорий. Поскольку в литературе отсутствует информация о том, как можно эффективно нормировать персонал офиса, мы рассматриваем конкретный подход к нормированию численности операционно-кассовых работников (далее ОКР) офиса банка, значение которых по-прежнему велико — в силу того, что они работают с наличностью и занимаются непосредственным обслуживанием клиентов. Мы опишем подход к нормированию сотрудников данной категории, работающих в банковском офисе по обслуживанию юридических лиц.

## ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ НОРМИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОКР

**В** различных банках работников с данным функционалом называют по-разному, но мы предпочитаем использовать обобщающее обозначение ОКР.

Перед тем как перейти к описанию методики нормирования численности ОКР, зафиксируем ключевые принципы расчета численности данной категории работников. В зависимости от целей нормирования численности банковского персонала к таковым могут быть отнесены:

- зависимость норм времени выполнения операций от специфики организации процессов в офисе банка;
- унификация функций и процессов, выполняемых данной категорией сотрудников в офисах банка;
- единообразии порядка расчета оптимальной численности ОКР.

Исходными данными для определения оптимальной нормативной штатной численности ОКР, с нашей точки зрения, должны являться:

- нормы времени выполнения операций;
- среднемесячное количество операций в отчетном периоде.

## БАЗОВЫЙ ФУНКЦИОНАЛ ОПЕРАЦИОННО-КАССОВОГО РАБОТНИКА И НОРМЫ ВРЕМЕНИ ПО ОПЕРАЦИЯМ

**П**оскольку ключевыми показателями, используемыми для оценки нормативной численности ОКР, нами были определены нормы времени операций и среднемесячное время на их выполнение, необходимо выделить какие именно операции выполняют ОКР, все ли они должны быть пронормированы, а если да, то какое нормативное значение времени на их выполнение необходимо в среднем работнику. На основе анализа функционала ОКР в банке нами были определен примерный перечень основных операций, выполняемых ОКР:

- Открытие счета, в том числе консультация клиента по открытию счета, выдача бланков документов банка (договоров, дополнительных соглашений, заявлений и т. п.), получение от него пакета документов, его проверка, изготовление заверенных копий документов с оригиналов, подписание документов, введение данных о клиенте, открытие счета в системе, оформление операций по взи-

манию комиссий (за открытие счета, изготовление и заверение копий, оформление карточки и т. д.), оформление карточки с образцами подписей и оттиска печати и т. д.

- Закрытие счета по заявлению клиента, в т. ч. прием заявления на закрытие счета, проверка заявления (сверка остатков счета и данных в заявлении, проверка правильности указания реквизитов), погашение чековой книжки, перечисление остатка средств, закрытие счета в АБС, информирование клиента, налогового и регистрационного органа о закрытии счета и др. В случае закрытия счета по решению банка перечень нормируемых операций будет немного отличаться.

- Перечисление средств со счета по расчетным документам, поступившим в электронном виде, в т. ч. обработка документов, выпадающих на ручной контроль, прием-отправка сообщений по АБС.

- Перечисление средств в валюте РФ по платежным поручениям, поступившим на бумажных носителях, в т. ч. проверка правильности оформления поручения, проверка соответствия подписей и печати, проставление отметок, проверка достаточности средств на счете клиента, введение документов в АБС вручную либо путем сканирования, проверка соответствия, подтверждение платежного поручения ЭЦП в АБС и др.

- Прием на инкассо платежных требований, инкассовых поручений — проверка правильности оформления, в т. ч. соответствия реквизитов исполнительных документов, проверка соответствия подписей и оттиска печати, проставление отметок о приеме и др.

- Прием и обработка валютного платежного поручения, в т. ч. с возможностью конверсии — проверка наличия средств на счете для исполнения платежного поручения, проверка полномочий лиц, представивших документы, проверка правильности заполнения поручения, выполнение действий по исполнению функций агента валютного контроля, ввод курса конверсии, подтверждение поручения своей ЭЦП в АС и др.

- Прием наличных денежных средств на счет по объявлению на взнос наличными (представленному клиентом) — проверка правильности заполнения объявления на взнос наличными, ввод в АБС объявления на взнос наличными, полученными на бумаге либо со слов клиента, выдача клиенту жетона, проверка кассовым работником правильности заполнения объявления на взнос наличными, пересчет денежных средств, проверка денежной наличности на подлинность и платежеспособность, подтверждение в АБС операций вноса средств на счет клиента и приема наличности в кассу банка и др.

- Выдача наличных денежных средств со счета — проверка правильности заполнения чека, сверка данных документа, удостоверяющего личность клиента с чеком, осуществление контроля достаточности средств на счете, оформление чека, отражение в АБС операции по счету клиента и операции для выдачи средств из кассы банка, подписание чека операционным работником, выдача клиенту жетона или марки, передача чека контролирующему работнику, осуществление выдачи средств клиенту, подтверждение операции (гашение жетона) в АБС, подписание чека и др.

- Проверка кассовой дисциплины — составление плана проверок на квартал, информирование клиента о предстоящей проверке, подготовка к проверке, проверка кассовой дисциплины, обсуждение результатов проверки правильности соблюдения кассовой дисциплины с клиентом, подготовка и подписание справки о результатах проверки соблюдения предприятием порядка работы с денежной наличностью, составление отчетов и др.

- Выдача векселя — проведение переговоров с клиентом с целью достижения договоренности о существенных условиях векселя, получение от клиента и проверка состава документов, необходимых для заключения договора, согласование текста договора с профильными службами, передача договора для его подписания сторонами, получение чистых бланков векселей, оформление векселя с его регистрацией, выдача векселя и др.

- Оплата векселя — получение от клиента и проверка состава документов, необходимых для оплаты, получение от клиента векселя с отметкой векселедержателя, проверка соответствия предъявленных клиентом документов, проверка векселя, оформление акта приема-передачи, передача соглашения для подписания сторонам, расчет суммы выплаты, регистрация и погашение векселя и др.

- Открытие операционного дня — списание средств со счетов клиента в погашение овердрафта, формирование запросов в АС на изготовление счетов-фактур по комиссиям с НДС, предоставление выписок о текущих операциях по счету клиента, формирование выписок в автоматическом режиме в соответствии с присвоенными номерами клиентских ячеек, распечатка выписок и расчетных документов, проведенных по кредиту счета, приложение к выписке расчетных документов, которые не были распечатаны (платежные требования, инкассовые поручения), раскладка выписок по ячейкам клиентов и др.

- Завершение операционного дня — передача документов операционисту, ответственному за формирование документов дня (по валютному контролю, подтверждающих документов, ме-

мориальных ордеров на списание комиссии), проверка наличия необработанных отказов, списание комиссии за перечисление средств по расчетным документам, проведенным за день, распечатка / сохранение в электронном виде документов по списанным комиссиям, группировка первичных учетных документов, формирование отчетности и др.

- Заключение договора с клиентом на предоставление услуг с использованием АС для ДБО (дистанционного банковского обслуживания) — включает в себя целый комплекс операций по заключению договора с клиентом (в т. ч. проверка представленных документов, визирование при необходимости, подписание договора и двусторонних актов, заведение необходимых данных в АБС, передача договора и актов на хранение в юридическое дело), расторжение договора с клиентом (в т. ч. уведомление клиента о расторжении договора, создание заявок на блокировку клиента и его ключей ЭЦП, снятие соответствующих признаков в АБС), выдача дистрибутивных комплектов для установки системы, прием от клиента заявок на установку системы, прием и обработка сертификатов ключей ЭЦП клиентов, сопровождение договора и др.

- Открытие депозитного счета — проведение переговоров с клиентом с целью достижения договоренности о существенных условиях депозитной операции и договора, формирование текста договора, получение от клиента необходимых документов, передача на согласование и последую-

щее подписание договора сторонами, формирование распоряжения на открытие депозитного счета, передача в бухгалтерскую службу оригинала договора и распоряжения на открытие депозитного счета, уведомление клиента о номере депозитного счета и др.

- Заключение договора на выплату заработной платы с использованием банковских карт («зарплатный» проект) — заключение и сопровождение договоров, перечисление средств со счета клиента, прием, проверка и передача на зачисление реестров платежей, взимание комиссии и другие группы операций.

Приведенный перечень функций далеко не полон, однако он в достаточной мере демонстрирует разнообразие операций ОКР, которые он выполняет в ходе своей работы. Большая часть этих операций может быть пронормирована на основе анализа среднего времени на их выполнение по данным хронометража. Более подробно методические подходы к оценке производительности банковского персонала различных категорий, а также нормированию их численности рассмотрены в работе автора [2, с. 22–24]. Описание данной процедуры является стандартным для банковской деятельности, приведем лишь конечные результаты, а именно те нормы времени, которые в среднем уходят у обычного ОКР, стабильно работающего в течение дня, на их выполнение (табл. 1).

Таблица 1

**Перечень нормируемых операций, выполняемых ОКР,  
а также нормы времени на их выполнение**

Наименование операции	Норма времени на выполнение операции, мин.
<b>Обслуживание счета</b>	
Открытие счета	44,10
Оформление карточки с образцами подписей и оттиска печати	23,10
Внесение изменений в юридическое дело клиента	18,00
Распечатка картотеки по счету клиента	2,20
Направление запросов по просьбе клиента относительно реквизитов платежных документов по поступившим средствам, изменения реквизитов по ранее отправленным поручениям, розыска ожидаемых и отправленных сумм	6,00
Уточнение реквизитов платежа, недостаточных для зачисления средств на счет клиента	4,50
Закрытие счета по заявлению клиента	17,50
Закрытие счета по инициативе банка	18,00
Оформление дополнительных соглашений к договору банковского счета	10,00
Информирование клиентов по условиям договора банковского счета (о введении новых, отмене и/или изменении тарифов банка, порядке начисления процентов и размеров процентных ставок, условий обслуживания и т. д.)	60,00
Комплекс работ при приостановлении операций / аресте средств по счетам (отражение в АБС, направление ответа в уполномоченный орган и т. д.)	8,90

Продолжение таблицы 1

Наименование операции	Норма времени на выполнение операции, мин.
Работа с картотекой № 1 (внебалансовый счет банка № 90901 «Расчетные документы, ожидающие акцепта для оплаты»)	6,6
Взимание комиссии за ведение счета	40
Исполнение исполнительных документов	9,6
Проведение комплекса работ по сокращению задолженности клиентов за услуги банка	10
Открытие операционного дня	25,8
Завершение операционного дня	22,00
<b>Безналичные операции по счету в валюте РФ и иностранной валюте</b>	
Перечисление средств со счета по расчетным документам, поступившим в электронном виде	0,8
Перечисление средств по платежным поручениям (п/п), поступившим на бумажных носителях	
Введение документов в АБС вручную	3,2
Введение документов в АБС путем сканирования	2,9
Перечисление средств по платежным требованиям без акцепта и инкассовым поручениям (далее — документы)	
Введение документов в АБС вручную	4,8
Введение документов в АБС путем сканирования	4,5
Перечисление средств по платежным требованиям (п/т) с акцептом плательщика	
Введение документов в АБС вручную	5,5
Введение документов в АБС путем сканирования	4,6
Прием на инкассо платежных требований (п/т), инкассовых поручений (и/п)	5,0
Перечисление платежных поручений с признаком срочности, поступившим на бумажном носителе	
Введение документов в АБС вручную	4,8
Введение документов в АБС путем сканирования	3,8
Проведение платежей сверх установленного операционного времени (неотложных платежей)	
Введение документов в АБС вручную	5,6
Введение документов в АБС путем сканирования	4,0
Отмена перевода по заявлению клиента	2,5
Перечисление средств со счета по поручению юридического лица согласно условиям и по реквизитам, изложенным в приложении к договору банковского счета, в течение согласованного с клиентом периода времени (только для валюты РФ)	2,1
Валютное платежное поручение с возможностью конверсии	10
Покупка/конверсия по курсу банка (ЦБ РФ) /// на биржевых торгах	7,0
<b>Кассовое обслуживание в валюте РФ и иностранной валюте</b>	
Прием наличных денежных средств на счет по объявлению на взнос наличными (представленному клиентом)	2,5
Прием денежной наличности по препроводительным документам клиента	6,8
Выдача наличных денежных средств со счета	3,5
Выдача оформленной чековой книжки (для валюты РФ)	8,9
Обмен ветхих банкнот на годные к обращению	4,8

Продолжение таблицы 1

Наименование операции	Норма времени на выполнение операции, мин.
Изъятие денежных знаков, вызывающих сомнение в их подлинности	11,8
Прием денежных знаков, вызывающих сомнение в их подлинности для направления на экспертизу	9,6
Прием для направления на инкассо наличной иностранной валюты	6,6
Заключение отдельных договоров на прием денежных средств	25,4
Проверка кассовой дисциплины	132,7
Взимание комиссии за кассовые операции	0,7
<b>Обслуживание с использованием ДБО систем</b>	
Заключение договора с клиентом	30,0
Расторжение договора с клиентом	9,2
Выдача дистрибутивных комплектов для установки системы	6,6
Замена дистрибутивных комплектов	6,6
Возврат неиспользованных дистрибутивных комплектов	5,0
Сброс пользовательских привязок к параметрам ПК	3,0
Перевод клиента на «онлайн» или с модема на Интернет	14,3
Прием от клиента заявок на установку системы	4,4
Прием и обработка сертификатов ключей ЭЦП клиентов	12,0
Сопровождение договора	8,0
Оповещение / уведомление клиентов об окончании срока действия ключей ЭЦП	2,0
Подготовка и передача клиентам обновлений АРМ «Клиент»	2,4
<b>Предоставление услуг с использованием «Voice-информатор»</b>	
Заключение договора с клиентом	20,0
Выдача нового(ых) пароля(ей)	5,5
Сопровождение услуг	7,2
Расторжение договоров	6,2
<b>Дополнительные услуги</b>	
Предоставление данных о платежах по счету в формате, согласованном с клиентом	4,7
Предоставление выписок, справок и других документов по указанному клиентом адресу	5,1
Предоставление клиенту заверенной копии карточки с образцами подписей и оттиска печати	3,8
Предоставление дубликатов счетов-фактур по оказанным банком услугам	3,0
Подготовка расчетного документа по просьбе клиента	2,7
Изготовление ксерокопий документов по просьбе клиента	2,0
Изготовление и заверение копий документов по просьбе клиента	3,0
<b>Услуги инкассации</b>	
Заполнение анкеты (по информации, полученной от клиента) для предоставления услуг инкассации	5,8
Заключение договоров на услуги инкассации	25,8
Списание комиссии за оказанные услуги инкассации	1,5

Окончание таблицы 1

Наименование операции	Норма времени на выполнение операции, мин.
<b>Привлечение средств</b>	
Открытие депозитного счета	43,4
Заключение дополнительного соглашения о поддержании неснижаемого остатка на счете	14,7
Выдача и сопровождение векселя	58,7
Выдача векселя / депозитного сертификата с одновременным приемом на хранение	50,0
Выдача векселя /депозитного сертификата с условием доставки клиенту	45,0
Оплата векселя	46,0
Досрочная оплата векселя	41,3
Обмен векселей	47,2
Выдача векселя взамен аналогичного, находящегося на счете депо	47,2
Прием векселей / депозитных сертификатов на счет депо / в залог	23,0
Выдача и сопровождение депозитного сертификата	58,5
Оплата депозитного сертификата	41,2
Выдача справок по операциям с векселями и депозитными сертификатами	10,8
<b>Прочие операции</b>	
Комплекс мероприятий в рамках выполнения требований Закона № 115-ФЗ	10,0
Работа в рамках «зарплатных» договоров (заключение и сопровождение договоров, перечисление средств со счета клиента, прием, проверка и передача на зачисление реестров платежей, взимание комиссии)	12,5
Сшив документов дня	10,0

Ряд операций не был включен в таблицу 1 (формирование отчетности, выполнение административных функций, подтверждение остатков на счетах, ответы на письменные запросы клиентов и т. д.) в связи с тем, что для данного вида операций характерен незначительный объем, либо по факту хронометража, на основе которого про-

водилось определение норм времени, такие операции не были выявлены. Однако для того, чтобы учесть их в процессе нормирования, предлагаем определить, что на данные операции приходится около 7% фонда рабочего времени ОКР. Подробный перечень данных функций приведен в таблице 2.

Таблица 2

## Ненормируемые виды операций, совершаемых ОКР

Наименование операции	Доля в общем фонде рабочего времени ОКР
Ответы на письменные запросы клиентов (в т. ч. уведомление клиента о поступлении средств на счет, выдача клиенту дубликатов выписок, справок и др. документов и т. д.)	7% в фонде рабочего времени ОКР, необходимого для выполнения производственных задач (ФРВпр)
Консультирование и информирование клиентов в ходе совершения операций по счету, а также другим вопросам РКО	
Ответы на запросы внешних организаций по счетам	
Формирование отчетности	
Выполнение функций наставничества (в т. ч. обучение сотрудников)	
Выполнение административных функций	
Комплекс мероприятий в рамках выполнения требований Закона № 115-ФЗ	

Таким образом, зная о том, какое количество операций выполняется ОКР в конкретном офисе обслуживания, мы можем рассчитать общий фонд рабочего времени, необходимого для выполнения всех рабочих задач ОКР за определенный период, зная среднемесячное рабочее время (в часах) на одного сотрудника (за этот же период), мы сможем рассчитать, какое количество сотрудников необходимо для выполнения данного функционала в офисе. Рассмотрим каким образом необходимо произвести данные расчеты. Однако необходимо заострить внимание на том, что вопрос нормирования численности рассматриваемой категории работников должен быть поставлен только после того, как оптимизированы все процессы, устранены все несвойственные функции [3, с.60].

## РАСЧЕТ НОРМАТИВНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ОПЕРАЦИОННО-КАССОВЫХ РАБОТНИКОВ

Исходными данными для определения оптимальной штатной численности ОКР являются два показателя: нормы времени выполнения операций и среднемесячное количество операций в отчетном периоде. На основе этих данных, может быть осуществлен расчет Фонда рабочего времени ОКР, необходимого для выполнения производственных задач ( $\Phi P B n p$ ), по следующей формуле:

$$\Phi P B o n = \sum_{k=1}^p (T_k * Q_k), \quad (1)$$

где  $\Phi P B o n$  — фонд рабочего времени ОКР, необходимый для выполнения операций в офисе банка;  $T_k$  — норма времени выполнения  $k$ -й операции;  $Q_k$  — среднемесячное количество  $k$ -й операции в офисе банка;  $p$  — количество операций, которые участвуют в расчете.

Полученное значение  $\Phi P B o n$ , скорректированное на долю ненормируемых операций, которая условно и приблизительно составляет 7%, соответствует фонду рабочего времени, необходимому для выполнения производственных задач:

$$\Phi P B o n (1 + D / (1 - D)) = \Phi P B n p, \quad (2)$$

где  $D$  — доля ненормируемых операций в  $\Phi P B n p$ .

Полученный расчетным путем фонд рабочего времени  $\Phi P B n p$  должен быть скорректирован в сторону увеличения с учетом:

- а) трудозатрат ОКР на начало и завершение рабочего дня ( $D_{н/з}$  — получение/сдача ценностей и денежной наличности; вклю-

чение/отключение компьютеров; при необходимости — загрузка различных программ и т. п.) —  $\Phi P B_{н/з}$ . Условно можно принять, что данное время составляет примерно 10 мин. в день (по 5 минут в начале и в конце рабочего дня).

Таким образом, общие затраты рабочего времени на начало/завершение рабочего дня составляют примерно 4,6 дня (или около 2% общего фонда рабочего времени) —  $10/60 (249-20-10)/8$  часов;

- б) прочих потерь рабочего времени:
  - ежегодный отпуск сотрудника — 28 календарных дней (для районов Крайнего Севера — 24 календарных дня дополнительного отпуска; для районов, приравненных к районам Крайнего Севера, — 16 календарных дней дополнительного отпуска);
  - отсутствие сотрудника по болезни — примерно 14 календарных дней в год на каждого сотрудника;
  - нерегламентированные технологические перерывы — из расчета 20 минут в день.

Таким образом, общие потери рабочего времени составляют около 16%: 249 дней (количество рабочих дней в году) — 20 рабочих дней (ежегодный отпуск в пересчете на рабочие дни) — 10 рабочих дней (отсутствие сотрудника по болезни в пересчете на рабочие дни) — 9,125 рабочих дня (нерегламентированные технологические перерывы) = 210 дней (или 84% общего фонда рабочего времени) —  $20/60 (249-20-10)/8$  часов.

С учетом этих корректировок поправочный коэффициент приведения времени, необходимого для выполнения производственных функций, к общему фонду рабочего времени будет равен 1,19 (т. е.  $K = 1/0,84$ , или  $249/210$ ).

Общий фонд рабочего времени ОКР, с учетом поправочного коэффициента и трудозатрат ОКР на начало/завершение рабочего дня (также выраженного в виде коэффициента —  $1/0,98$  или  $249/(249-4,6)$ ) составит:

$$\Phi P B o b_{ц} = (K_n + 0,02) \Phi P B n p, \quad (3)$$

где  $K_n$  — поправочный коэффициент, учитывающий нормы времени на больничные, отпуска и т. п.

Для расчета оптимальной штатной численности ОКР, обслуживающих юридических лиц, полученный общий фонд рабочего времени (выраженный в часах) делится на среднемесячное рабочее время одного сотрудника (в часах):

$$H_{шч} = \Phi P B o b_{ц} / T_{раб}, \quad (4)$$

где  $H_{шч}$  — нормативная штатная численность ОКР;  $T_{раб}$  — среднемесячное рабочее время (в часах) на одного сотрудника за отчетный период.



Данные о рабочем времени за указанные месяцы содержатся в производственных календарях, публикуемых в средствах массовой информации, и справочных системах (например, «Консультант-Плюс», «Гарант»).

Полученную численность необходимо скорректировать на количество руководителей подразделений, обслуживающих юридических лиц (начальников отделов и начальников секторов). По нормативу начальник отдела должен 50% своего времени уделять решению вопросов управления подразделением и 50% — участвовать в текущей деятельности подразделения, начальник сектора — соответственно 25% и 75% времени. Поэтому при расчете численности подразделения необходимо увеличить расчетную численность на 0,5 ПШЕ по каждой штатной позиции начальника отдела и на 0,25 ПШЕ — по каждой штатной позиции начальника сектора.

Таким образом, с помощью представленного подхода банк может получить итоговые значения нормативного количества операционно-кассовых работников в офисе. Рассмотренная методика расчета нормативной численности данной категории банковского персонала не требует сложных математических расчетов, основанных на корреляционно-регрессионных моделях [4, с. 88–93], математической модели теории массового обслуживания [5, с. 972–980], методов прогнозирования [6, с. 22–31] и др., которые характерны для некоторых подходов, используемых в банках.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Н**ами была рассмотрена методика нормирования численности операционно-кассовых работников офиса банка. Основными данными для разработки нормативов численности являлись результаты анализа служебной и нормативной документации, проведенного опроса персонала банка, изучения опыта успешных коммерческих банков, оценка затрат рабочего времени путем фотографий рабочего дня сотрудников данной категории.

Для того чтобы эффективно управлять работой офиса, помимо всего прочего, нужно четко понимать, какое количество работников необходимо организации для эффективной реализации услуг. Понятно, что предложенные в методике нормативы являются достаточно специфичными, могут различаться в зависимости от банка, клиентов, 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 — операционно-кассовой работы в ходе обслуживания юридических лиц. Используя изложенные в статье подходы, можно успешно нормировать численность операционно-кассовых работников, управлять их производительностью.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Долженко Р. А. Оптимизация численности персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2011. — № 3. — С. 17–22.
2. Долженко Р. А. Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2012. — № 10. — С. 21–25.
3. Захарова Е. А. Нормирование как инструмент оптимизации бизнес-процесса // Банковское дело. — 2009. — № 8. — С. 60–62.
4. Алымова М., Жилияк А., Шевченко Ю., Крянев А. Нормирование численности персонала в финансово-банковской сфере на основе корреляционно-регрессионной модели // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 8. — С. 88–93.
5. Гайнанов Д. А., Космодемьянова Е. С. Модель функционально-технического измерения труда персонала финансовой службы банка // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 11–5. — С. 972–980.
6. Гайнанов 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.

## REFERENCES

1. Dolzhenko, R. A. (2011). Optimization of headcount [Optimizacija chislennosti personala]. Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. 3, 17–22 (in Russian).

---

2. Dolzhenko, R. A. (2012). Methodological approaches to assessing employee productivity [Metodicheskie podhody k ocenke proizvoditel'nosti truda personala]. Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti. 10, 21–25 (in Russian).

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

4. Alymova, M., Zhilyakov, A., Shevchenko, Yu., Kryanev, A. (2008). 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]. Problemy teorii i praktiki upravlenija. 8, 88–93 (in Russian).

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

6. Gaynanov, D. A., Kosmodemyanova, E. S. (2013). 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]. Vestnik VJeGU. 3 (65), 22–31 (in Russian).

---