На правах рукописи

Фукалова Людмила Леонидовна

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА В ОПЕРАЦИОННОМ ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ (НА ПРИМЕРЕ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Томск 2011

Работа выполнена на кафедре системного менеджмента и предпринимательства ГОУ ВПО «Томский государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Новоселова Елена Георгиевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Беляев Виктор Иванович

кандидат экономических наук, доцент
Изоткина Наталья Юрьевна

Ведущая организация: ОУП «Академия труда и социальных отношений», г. Москва

Защита состоится 6 октября 2011 года в 11.00 на заседании диссертационного совета Д 212.267.11 при ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050, г. Томск, ул. Герцена, 2, корпус 12, ауд. 121.

Отзывы на автореферат присылать по адресу: 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36, главный корпус ТГУ, диссертационный совет Д 212.267.11.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ГОУ ВПО «Томский государственный университет» по адресу: 634050, г. Томск, пр. Ленина, 34а.

Автореферат разослан 2 сентября 2011 года.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор Е.В. Нехода

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Кризисные явления в мировой экономике для одних организаций характеризуются спадом производства, для других, наоборот, конкурентными преимуществами и привлечением на свою сторону клиентов. В таких условиях одним из основных факторов жизнеобеспечения становится адаптация организаций к новым условиям и повышение эффективности их работы. Оперативная реорганизация неоптимальных процессов основной деятельности, сосредоточенных на срезе «организация-клиент» – одна из возможностей повышения эффективности их работы, быстрой адаптации к изменившимся внешним обстоятельствам. Помимо этого в современных условиях хозяйствования происходит смещение акцентов в отношениях «работник-работодатель», в самом сознании работников возникает необходимость повышения эффективности их совместной деятельности. Глобализация мировых процессов, развитие информационно-коммуникационных технологий, смена технологических укладов актуализируют необходимость социального развития людей, обусловливают обладание адекватными компетенциями для формирования устойчивого «среднего» класса, имеющего высокий уровень жизни.

В современных условиях, когда обслуживание является основной формой доверия клиентов к организации, качество предоставляемого сервиса определяется качеством трудового потенциала работников, осуществляющих операционное обслуживание клиентов. Усиление конкуренции на рынке услуг заставляет предприятия искать новые формы сбыта, в основе которых лежат самые распространенные и актуальные для клиентов показатели – повышение оперативности и качества операций, сервисности получения услуг. Представления клиентов о качественном обслуживании включают удобное месторасположение, широкий ассортимент, лидерство в товарной группе, оперативность обслуживания, конкурентоспособные цены, качественный сервис.

В банковской системе все более ярко выраженными становятся проблемы эффективной организации труда в связи с тем, что банковское обслуживание клиентов приобретает массовый характер, увеличивается количество услуг, и усложняются операции по порядку их предоставления. Сегодня банки предоставляют в большинстве своем аналогичные услуги, поэтому направлением усиления конкурентных преимуществ могут стать уникальная технология, постоянные инновации в области организации труда, оборудования и обслуживания клиентов. Увеличение числа действий, в свою очередь, требует создания высокого уровня технологичности осуществления типичных ежедневных операций, когда все они прописаны, регламентированы и доведены до «автоматизма», что способствует минимизации операционных рисков. В силу того, что явления интенсификации труда являются следствием усложнения технологий и неизбежны, возникает необходимость управления данными процессами. В связи с этим возникает проблема поиска механизмов компенсации интенсификации трудо-

вой нагрузки на работников, занятых в операционном обслуживании клиентов, позволяющих нейтрализовать негативные факторы, касающиеся специфики их труда.

На сегодняшний день в литературе по экономике не представлен подход, состоящий в разработке эффективной системы организации труда банковского служащего, равно как и других категорий специалистов, работающих в сфере операционного обслуживания клиентов, особенности которых обусловлены спецификой сущности, содержания и характера их труда. Однако данные вопросы становятся все более актуальными в век информационной экономики – от скорости и качества предоставления данных услуг зависит успешность завершения населением своих ежедневных операций, связанных с проведением платежей и расчетов за услуги связи, коммунальные услуги, продукты питания, товары народного потребления и т.д. Главными слагаемыми успеха предоставления услуг высокого качества являются: наличие квалифицированного и мотивированного персонала, высокий уровень организации труда, технологичность операций и автоматизированной системы их сопровождения.

Степень изученности проблемы. Существенный вклад в развитие теории труда и становления самого понятия «труд» сделали классики экономической мысли: В. Петти, А. Смит, К. Маркс, А. Маршалл, Ф. Энгельс, И. Чангли.

Изучением проблем организации, нормирования труда и оптимизации трудовых процессов занимались М.И. Бухалков, А.К. Гастев, Б.М. Генкин, Ю.Н. Дубровский, О.А. Ерманский, Н. Кольцов, А.И. Рофе, В.А. Сараев, Г. Слезингер Ф.У. Тейлор, Г. Черкасов, П.Э. Шлендер и др.

Системный подход в менеджменте актуализирован в работах Е.А. Ерохиной, М.В. Локтионова, Е.В. Луценко, С.А. Камионского, Ф.И. Перегудова, Ф.П. Тарасенко.

Вопросам исследования качества жизни, удовлетворенности трудом и его гуманизации посвящены работы Дж. Гэлбрейта, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Э. Мэйо, А.Г. Здравомыслова, А.П. Егоршина, Е.И. Капустина, Н. Мазаевой, М.С. Токсонбаевой, В.А. Цыганкова, В.А. Ядова.

Существенный вклад в исследование мотивационных аспектов труда, вопросов развития человеческого капитала и его эффективного использования внесли представители Томской научной школы: В.А. Гага, Б.С. Бурыхин, М.С. Каз, Е.Г. Новоселова, И.В. Рощина, Е.В. Нехода, М.Е. Добрусина, М.В. Герман, В.С. Дерябин, Е.В. Миллер.

Анализ литературы показал, что проблема организации труда работников в коммерческих банках при всей своей актуальности и важности практически не исследована, что дает основания к изучению трудовых процессов и эффективности деятельности банковского персонала. Кроме того, построение организации труда на научной основе позволит избежать неоптимальных бизнес-процессов, сопровождающихся необоснованным ростом численности, явлениями интенсификации труда в условиях низкого уровня качества жизни работни-

ков. Все эти проблемы определили выбор направления диссертационного исследования, цель и задачи работы, объект и предмет.

Целью диссертационного исследования является обоснование и формирование механизмов компенсации интенсификации труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, на основе организации и обогащения труда.

Задачи исследования. Для реализации поставленной цели предполагается решить следующие основные задачи:

1. Рассмотреть категорию «организация труда» с позиций системного подхода, установить связи, обусловленность составляющих элементов и их влияние на качество жизни работников.

2. Изучить действующую систему организации труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов, на примере коммерческого банка.

3. Провести анализ организации трудовых процессов работников, занятых в операционном обслуживании клиентов коммерческого банка, и предложить методы оптимизации организационной структуры, технологии выполнения операций с учетом обогащения труда.

4. Разработать методические рекомендации по формированию механизма организации труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов коммерческого банка, в части измерения их трудовой нагрузки, нормирования труда и изменения на этой основе методов мотивации и стимулирования труда.

Объектом исследования является организация и обогащение труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов.

Предметом исследования является организационный механизм, обеспечивающий обогащение труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, и повышение его эффективности.

Методологической и теоретической основой исследования послужили фундаментальные труды классиков экономической теории, отечественных и зарубежных ученых в области организации труда, повышения его эффективности, нормирования, управления человеческими ресурсами, мотивации; концептуальные положения «классической школы управления», «школы человеческих отношений», «гуманистической психологии»; научно-практические издания, посвященные вопросам организации, интенсивности труда, повышения качества жизни персонала; управления банковскими процессами.

Методологическая основа исследования построена на использовании системного подхода, который позволил рассмотреть природу организации труда с точки зрения наличия внутренней структуры элементов, связей между ними, объединенных общей целью повышения эффективности их функционирования. В диссертационной работе для получения и обоснования результатов были использованы такие методы исследования, как исторический анализ, обобщение,

наблюдение, логический и сравнительный анализ, синтез, моделирование, статистические и социологические методы сбора и обработки информации.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты, данные Федеральной службы статистики, данные управленческого учета и внутренние нормативные документы, относящиеся к регламентации деятельности Филиала «Газпромбанк» (ОАО) в г. Томске.

Содержание диссертации соответствует области исследования п.п. 5.4, 5.8, 5.9 Паспорта ВАК специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда.

Научная новизна исследования заключается в формировании организационных механизмов компенсации интенсификации труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов, направленных на обогащение труда, обеспечивающих качество жизни персонала.

Научная новизна исследования определяется следующими результатами:

1. Определено, что сущностной характеристикой организации труда являются условия и организационные параметры труда, влияющие непосредственно на удовлетворенность трудом персонала, его результаты и качество жизни. Построена модель системы организации труда, включающая организационно-техническую и социальную составляющие условий труда.

2. Сформулированы особенности содержания труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, которые заключаются в двуединой задаче оперативного и качественного обслуживания клиентов и обработке документации; регламентированном характере осуществляемых операций; массовом характере коротких по длительности, монотонных по содержанию операций в условиях интенсификации труда; высокой вероятности возникновения операционных рисков в условиях несовершенства организации труда. Данные особенности определяют труд персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, как высокоинтенсивный.

3. Выявлены признаки кризиса труда, присутствующие в деятельности персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, в связи с высоким уровнем интенсивности, в том числе: превращение труда из основы образа жизни и развития в средство выживания; отсутствие эффективной системы стимулирования труда; трудовая пассивность; наличие неблагоприятных факторов специфики труда, формируемых условиями и содержанием труда: повышенная монотонность труда, однообразие в содержании операций, высокая концентрация внимания, высокая вероятность наступления операционных рисков, влекущих финансовые потери; необоснованное распределение трудовой нагрузки; игнорирование задач гуманизации труда и повышения качества жизни работников. Данные признаки свидетельствуют о необходимости формирования организационного механизма компенсации высокого уровня интенсивности труда, направленного на его обогащение, путем изменения условий труда.

4. Разработаны методические основы оценки интенсивности труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов, основанные на анализе хронометражных рядов, установлении рационального темпа труда, с учетом которого определяются нормы времени. Интенсивность труда рассчитывается исходя из соотношения фактического объема операций за определенный период времени и его нормативной величины, устанавливаемой путем измерения затрат труда.

5. Предложен компенсационный механизм, направленный на обогащение труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, путем изменения его условий, включающих элементы организационно-технической и социальной составляющих системы организации труда: оптимальное структурное построение (разделение и кооперация, содержание труда); регламентация технологий; применение прогрессивных средств и рациональных методов труда; создание системы нормирования труда с целью осуществления «справедливой» оценки результатов труда; формирование системы развития трудового потенциала операционных работников при помощи методов обогащения труда; материальное стимулирование труда путем установления стимулирующих выплат за интенсивность труда.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическое значение диссертационного исследования заключается в расширении и углублении теоретической базы исследования: систематизации подходов в исследовании категории организации труда, ее элементов, а также современных тенденций использования человеческого капитала. Практическая значимость работы заключается в обосновании и формировании механизма компенсации интенсификации труда многочисленного персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов и имеющего выраженные признаки кризиса труда, на основе организации и обогащения труда. Ряд положений, рекомендаций и выводов диссертационного исследования имеет широкие возможности для практического применения в рамках комплексных мер, направленных на повышение эффективности деятельности сервисных и торговых организаций, осуществляющих операционное обслуживание клиентов. Положения и выводы могут быть использованы в качестве методического материала в учебном процессе при изложении отдельных тем по дисциплинам: «Экономика труда», «Организация, нормирование и оплата труда», «Организация деятельности коммерческих банков».

Апробация и внедрение результатов исследования. Рекомендации автора по теме диссертации предложены руководству Филиала «Газпромбанк» (ОАО) в г. Томске, часть рекомендаций принята к рассмотрению и внедрению, что подтверждается актом внедрения.

Основные положения диссертационной работы обсуждались и получили одобрение на ряде конференций международного, всероссийского и регионального значения (г. Пенза, г. Саратов, г. Томск, 2007-2010 гг.):

- IV Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы экономики и статистики в общегосударственном и региональном масштабах», 2007 г., г. Пенза;
- II Международная научно-практическая конференция «Экономика и социум: современная модель развития общества в аспекте глобализации», 2008 г., г. Саратов;
- VI Всероссийская научно-практическая конференция студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций (с международным участием) «Импульс – 2009», 2009 г., г. Томск;
- Международная научно-практическая конференция «Управление современным инновационным обществом в посткризисный период», 2010 г., г. Саратов.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 11 научных работ, в том числе 4 статьи в рецензируемых изданиях из перечня ВАК, общий объем 3,88 п.л.

Структура работы. Общий объем работы составляет 184 страницы. Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих восемь параграфов, заключения, библиографии (195 наименований) и 17 приложений.

Введение

1. Теоретические основы системы организации труда
   1.1. Концептуальные подходы определения сущности организации труда в свете общемировых управленческих тенденций
   1.2. Организационные основы обогащения труда
   1.3. Организация и обогащение труда в условиях его интенсификации
2. Анализ организации труда в операционном обслуживании клиентов (на примере коммерческого банка)
   2.1. Специфика деятельности и организации труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов
   2.2. Анализ элементов организационно-технической составляющей системы организации труда
   2.3. Анализ элементов социальной составляющей системы организации труда
3. Совершенствование системы организации труда в операционном обслуживании клиентов
   3.1. Методы компенсации интенсификации трудовой нагрузки за счет улучшения элементов организации труда и его обогащения
   3.2. Порядок оценки интенсивности труда работников операционного обслуживания в коммерческом банке

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определено, что сущностной характеристикой организации труда являются условия и организационные параметры труда, влияющие непосредственно на удовлетворенность трудом персонала, его результаты и качество жизни. Построена модель системы организации труда, включающая организационно-техническую и социальную составляющие условий труда.

Систематизация подходов в исследовании категории организации труда, включая ее содержание, эволюцию и современные тенденции развития, позволяет предложить следующее определение: под организацией труда понимается деятельность по созданию, упорядочению и совершенствованию параметров условий труда работников, устанавливающих особенности элементов трудового процесса, а также порядок его осуществления в соответствии с целями деятельности организации. Фундаментальным моментом в раскрытии понятия «организация труда» является рассмотрение условий труда в качестве его основы и сущностной черты. Поскольку условия труда – это факторы производственной среды и трудового процесса, которые оказывают влияние на здоровье работников, их работоспособность и результаты труда, параметры организации труда формируют определенный уровень удовлетворенности трудом персонала. В основе удовлетворенности трудом лежит воспринимаемый работниками уровень качества их жизни, который заключается в степени реализации жизненных стратегий, удовлетворения потребностей. Таким образом, формирование каждого показателя удовлетворенности трудом происходит под воздействием элементов системы организации труда, а условия производственной среды, соответственно, стимулируют или дестимулируют трудовую активность и способствуют поддержанию (разрушению) производственных коллективов и эффективности труда отдельно взятого работника.

Категория «организация труда» тесно связана с понятием системы. Необходимость применения системного подхода при определении сущности организации труда заключается в обнаружении у предмета исследования системных свойств – целесообразности, структурированности и целостности: система создается под определенную цель; все элементы системы прямо или косвенно связаны друг с другом; удаление или добавление одного из элементов меняет отношения между остальными элементами системы; от эффективности функционирования каждого элемента зависит интегральный результат функционирования системы в целом (рисунок 1):

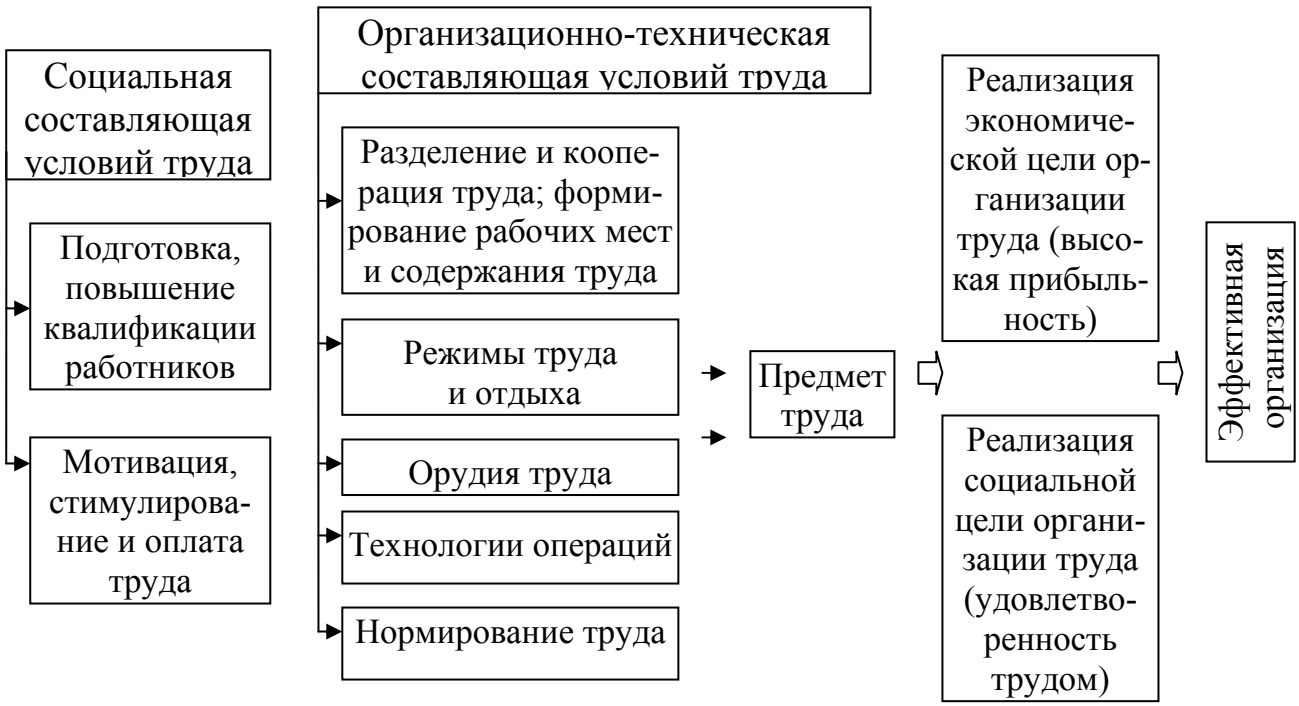

Рисунок 1 – Модель системы организации труда

Организация труда начинается с соответствующего разделения труда, когда выделяются разные единичные рабочие места, их специализация по профессионально-функциональному признаку, при этом устанавливается необходимая кооперация (взаимодействие и отношения) между работниками для достижения совместных результатов трудовой деятельности. Каждое рабочее место определяется конкретным содержанием труда, т.е. включает набор трудовых функций и полномочий, исходя из специфики конкретного предмета труда. В зависимости от содержания труда каждому рабочему месту соответствуют определенные режимы труда и отдыха, технология выполнения операций, ее приемы и методы. Далее накладываются разного рода нормативы: времени, управляемости, численности, обслуживания и др. Весь этот организационный механизм может быть приведен в действие только при активном участии работников. Качество рабочей силы закладывается уже на этапе отбора, когда перед организацией стоит задача поиска наиболее профессиональных и образованных кадров. Далее трудовой потенциал работников необходимо развивать для получения максимальной отдачи от него путем профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации специалистов. Эта работа будет неэффективной без надлежащего стимулирования и оплаты труда работников, повышающих общую заинтересованность в результатах их труда.

Организационный механизм, воздействуя на предмет труда, позволяет достичь реализации целей организационной деятельности: высокий уровень прибыльности и/или качества жизни работников – в зависимости от степени выраженности и совершенства элементов организации труда. При этом системный подход к проектированию элементов организации труда подчеркивает

важность одновременного совершенствования обеих составляющих системы организации труда и, соответственно, достижения как экономической, так и социальной цели организационной деятельности.

2. Сформулированы особенности содержания труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, которые заключаются в двуединой задаче оперативного и качественного обслуживания клиентов и обработке документации; регламентированном характере осуществляемых операций; массовом характере коротких по длительности, монотонных по содержанию операций в условиях интенсификации труда; высокой вероятности возникновения операционных рисков в условиях несовершенства организации труда. Данные особенности определяют труд персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, как высокоинтенсивный.

Особенности подразделений, осуществляющих операционное обслуживание клиентов, заключаются в преобладании в деятельности их работников признаков α-труда. Задачи операционных подразделений – это выполнение ограниченного круга операций однотипных, повторяющихся неоднократно в течение дня, регламентированных по технологии и времени, массовых по своему характеру (многочисленных) и коротких по продолжительности в условиях высокой интенсивности труда в силу необходимости их оперативного и качественного выполнения (рисунок 2).

Рисунок 2 – Признаки подразделений операционного обслуживания клиентов

При этом специфика данных подразделений состоит в осуществлении операций по доставке услуг клиентам и заключается в решении двуединой задачи: во взаимодействии с клиентами в режиме «on-line» (эффективное и качественное обслуживание клиентов), с одной стороны, а с другой стороны – оперативное и качественное исполнение заявок клиентов. В банковской деятельности – это обработка клиентских платежных поручений и иных документов, связанных с ведением расчетных счетов. Следует отметить, что в деятельности

данных подразделений присутствуют элементы β-труда в силу того, что обслуживание клиентов зачастую предполагает принятие нестандартных решений по порядку предоставления услуг, разрешению возникающих конфликтных ситуаций, предупреждению ухода клиентов на обслуживание в другой банк, предотвращению операционных рисков и т.д.

В условиях усложнения банковской деятельности, вызванных усилением конкуренции, внедрением новой техники и технологий, ужесточением требований к банкам со стороны государства, возникают признаки интенсификации труда, которые проявляются в операционном обслуживании клиентов:

- усложнение банковских операций и технологий их осуществления;
- более высокие нагрузки, вызванные увеличением продолжительности рабочего дня при внезапном увеличении объема запрашиваемых клиентами услуг и в силу неравномерности их возникновения;
- напряженный темп работы в связи с возникновением необходимости осуществления операций в срочном порядке;
- постоянный контроль рабочего процесса в связи с высокой вероятностью возникновения операционных рисков, вызванных повышением скорости обслуживания и объема операций в единицу рабочего времени.
- повышение требований к квалификации и уровню образования в силу расширения арены труда, необходимости освоения смежных профессий для обеспечения взаимозаменяемости внутри трудового коллектива.

3. Выявлены признаки кризиса труда, присутствующие в деятельности персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, в связи с высоким уровнем интенсивности, в том числе: превращение труда из основы образа жизни и развития в средство выживания; отсутствие эффективной системы стимулирования труда; трудовая пассивность; наличие неблагоприятных факторов специфики труда, формируемых условиями и содержанием труда: повышенная монотонность труда, однообразие в содержании операций, высокая концентрация внимания, высокая вероятность наступления операционных рисков, влекущих финансовые потери; необоснованное распределение трудовой нагрузки; игнорирование задач гуманизации труда и повышения качества жизни работников. Данные признаки свидетельствуют о необходимости формирования организационного механизма компенсации высокого уровня интенсивности труда, направленного на его обогащение, путем изменения условий труда.

Анализ специфики труда операционного персонала показывает, что в его деятельности преобладают операции, требующие исполнения на основе усвоенных и отработанных технологий, минимизирующие ситуации творческого подхода и аналитического осмысления, что может неблагоприятно отражаться на уровне развития трудового и человеческого потенциала исполнителей. Также необходимо определить «непрестижность» специализации операционной деятельности в силу преобладания признаков α-труда.

Труд данной категории работников в большой степени подвержен операционным рискам, связанным с наличием нерегламентированных бизнес-процессов, явлениями интенсификации труда в условиях неравномерного распределения операций в течение дня в силу непредсказуемости активизации клиентов по поводу получения услуг, сбоями в работе автоматизированных учетных систем.

В коммерческом банке социологическое исследование[1] уровня качества жизни операционных работников выявило факты неудовлетворенности трудом, связанной с невозможностью обеспечить социально-достаточный уровень жизни работников в связи с низким уровнем оплаты труда; невысоким статусом операционного подразделения; невозможностью организации замещения рабочего участка операционного работника в случаях болезни и по неотложным обстоятельствам; высокой интенсивностью труда; невозможностью получения своевременных перерывов и окончания рабочего дня в срок; отсутствием возможностей для профессионально-квалификационного роста. Все это формирует признаки кризиса труда, присутствующие в деятельности данной категории работников, которые представлены на рисунке 3:

Рисунок 3 – Признаки кризиса труда в деятельности операционных работников

[1] В социологическом исследовании качества жизни приняли участие 90% работников, занятых в операционном обслуживании клиентов. При этом численность данной категории персонала составляет около 40% от общей численности персонала коммерческого банка, что подтверждает массовый характер операционной деятельности. Признаки же операционной деятельности присутствуют у 60% работников банка.

Главной причиной возникновения признаков кризиса труда можно считать преобладание признаков α-труда. Следствием этого является низкий, по сравнению с другими отделами банка, базовый уровень оплаты труда (тарифных ставок). Кроме того, невыплата премий при наличии оснований премирования дестимулирует инновационную активность работников. Вопросы по обучению и развитию работников операционного обслуживания не актуализируются, в результате чего происходит деградация человеческого и трудового потенциала. Вместе с тем, по результатам социологического исследования, подавляющее большинство работников операционного обслуживания (около 100%) в настоящее время испытывают потребность в обучении и развитии, а половина из них испытывает необходимость в осуществлении ротации, – им необходимо выполнение широкого круга разных по содержанию операций с элементами творческого подхода (даже с вероятностью нерегламентированного продления рабочего дня). В данных условиях воздействие неблагоприятных факторов специфики труда еще более обостряет неудовлетворенность трудом и провоцирует его кризис. Таким образом, необходимо изыскать возможности стимулирования труда данной категории персонала путем совершенствования параметров его организации с целью наиболее качественного выполнения операционистами трудовых обязанностей, активизации трудового и творческого потенциала и повышения отдачи от него благодаря повышению качества жизни.

4. Разработаны методические основы оценки интенсивности труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов, основанные на анализе хронометражных рядов, установлении рационального темпа труда, с учетом которого определяются нормы времени. Интенсивность труда рассчитывается исходя из соотношения фактического объема операций за определенный период времени и его нормативной величины, устанавливаемой путем измерения затрат труда.

Интенсивность труда рассматривается как степень напряженности труда работников, связанная с затратами их физической и нервной энергии. Она определяет величину трудовых затрат, расходуемых на выполнение операций в единицу рабочего времени. Это комплексный показатель, характеризующий влияние внутренних факторов условий труда на уровень производительных затрат человеческого капитала в трудовом процессе.

Показатели интенсивности труда – это временные характеристики использования рабочего времени (степень занятости работника активной работой). Рационально определение относительного показателя интенсивности труда путем установления коэффициента производительного использования внутрисменного фонда рабочего времени или процента выполнения норм выработ-

ки. Для этого фактический уровень выработки (количество операций в течение дня) соотносится с нормативным уровнем выработки:

$$К_и = \frac{К_{усл.\,факт.}}{К_{усл.\,норм.}} \cdot 100\%, \text{ где} \qquad (1)$$

$К_и$ – коэффициент интенсивности труда;

$К_{усл.\,факт.}$ – фактически проведенное количество операций в условных единицах за период времени, шт.;

$К_{усл.\,норм.}$ – нормативно-установленное количество операций в условных единицах за рассматриваемый период времени, шт.

Нормативный уровень интенсивности устанавливается посредством норм трудовых затрат, в которые закладывается нормативный уровень темпа труда, определяемый экспертным путем в результате проведения хронометражных наблюдений. Для сопоставления различных видов операций и их приведения к «условному» виду рационально применять условно-натуральный метод, когда различные виды операций в рамках их определенной совокупности приравниваются к условно-натуральному измерителю по определенному параметру, в частности, по нормативной трудоемкости. В качестве условно-натурального показателя выбирается один из видов операций, преобладающий по своему количеству, который принимается за единицу, и к нему приравниваются другие виды операций. Пересчет всех операций в условные единицы производится путем умножения фактического количества каждого их вида на соответствующий переводный коэффициент по следующей формуле[1]:

$$К_{усл.} = A + B \cdot \frac{Т_в}{Т_а} + C \cdot \frac{Т_с}{Т_а} + \ldots + n \cdot \frac{Т_n}{Т_а}, \text{ где} \qquad (2)$$

$К_{усл.}$ – количество операций в условных единицах, шт.;

A, B, C, n – виды операций, шт.;

$Т_а$ – трудоемкость преобладающего по количеству вида операции, секунд (с);

$Т_{в,\,с,\,n}$ – трудоемкость соответствующих операций, секунд (с).

[1] Об утверждении Рекомендаций по усилению взаимосвязи заработной платы и производительности (эффективности) труда в коммерческих организациях [Электронный ресурс] : Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30 декабря 2003 г. № 163 // Левоневский Валерий Станиславович. Электрон. дан. 2006-2011. URL: http://pravo.levonevsky.org/bazaby/org377/basic/text0483.htm (дата обращения: 24.04.2011); Практикум по экономике, организации и нормированию труда : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2008. С. 100-101.

Таблица 1 – Определение результатов труда по видам операций с учетом нормативного темпа труда (фрагмент)

	Наименование операции или комплекса операций	Норма времени (трудоемкость) на 1 операцию или комплекс операций, с T_n	Приведение операций к условному виду (T_n/T_a)	Ожидаемое количество операций в день, шт. К	Объем трудовой нагрузки в день, шт. $(К \cdot T_n/T_a)$	Объем трудовой нагрузки в день, с $(К \cdot T_n)$	Нормативный темп выполнения операций, шт./мин. $(60\ с/T_n)$
1	**Платежи по системе "Банк-Клиент" (преобладающий вид операции)**	**21 (T_a)**	1	426	426,0	8946	2,86
2	Сверка выписок (комплекс)	1800	85,7	1	85,7	1800	0,03
3	Загрузка и анализ отчетов (комплекс)	1800	85,7	1	85,7	1800	0,03
4	Платежи на бумажном носителе	37	1,8	22	38,8	814	1,62
5	Оплата инкассовых поручений	180	8,6	5	42,9	900	0,33
6	Комиссии за расчетное обслуживание (комплекс)	600	28,6	1	28,6	600	0,10
7	Денежные чеки	140	6,7	7	46,7	980	0,43
8	Постановка документов в картотеку № 90902	131	6,2	4	25,0	524	0,46
9	Списание документов из картотеки № 90902	117	5,6	2	11,1	234	0,51
...	...						
30	Итого нормативная величина трудовой нагрузки в день: сумма строк 1,2,...n				1251,8	26287	
31	Отдых и личные надобности, с					1200	
32	Подготовительно-заключительное время, с					600	
34	Итого баланс рабочего времени: сумма строк 30+31+32, с					28087	
35	Рабочий день всего, с					28800	

В таблице 1 представлены нормативы на основные виды операций, присутствующие в деятельности работников, занятых в операционном обслуживании клиентов, а также механизм определения трудовой нагрузки. В таблице также представлено примерное количество операций определенного вида, возникающего в течение дня; выведены итоговые нормативы количества операций в день, объем трудовой нагрузки в трудовом и условно-натуральном выражении, эталоны трудовой нагрузки операциониста в день, представляющие нормативный уровень интенсивности.

Использование данной методики оценки интенсивности труда дает возможность устанавливать мотивационный механизм компенсации интенсификации трудовой нагрузки. В результате мониторинга уровня трудовой нагрузки и выявления отклонений от нормативно-установленного уровня выработки пред-

лагаются следующие варианты управленческих решений, представленные на рисунке 4.

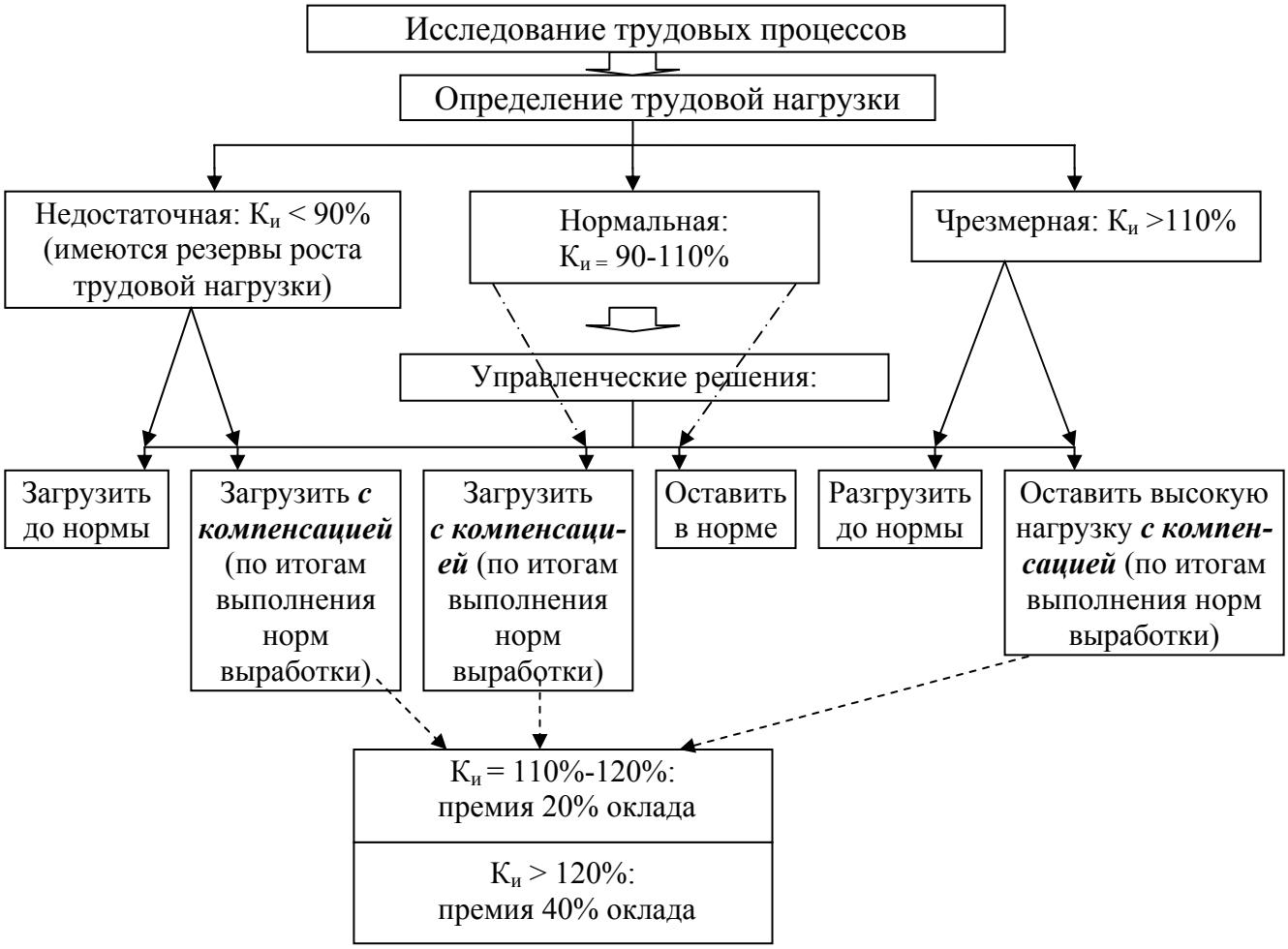

Рисунок 4 – Варианты управленческих решений при определенном уровне интенсивности труда

На рисунке представлена схема формирования механизмов стимулирования повышения трудовой нагрузки в случае превышения нормативно-установленного уровня интенсивности труда – выполнения сверхнормативного уровня выработки в разрезе месяца. При этом измерение итогового уровня трудовой нагрузки в месячном плане позволяет избежать сопоставления вариантов комбинации уровней трудовой нагрузки (пониженная – нормальная – повышенная) в течение месяца, связанных с неравномерностью возникновения операций и неопределенностью спроса клиентов. Формула расчета трудовой нагрузки в месячном периоде будет иметь вид

$$ТН = К_{оп.\ усл.\ ед.} \cdot К_{р.\ д.}, \text{ где} \quad (3)$$

ТН – трудовая нагрузка, шт.;

$К_{оп.\ усл.\ ед.}$ – количество операций в условных единицах, шт.;

$К_{р.\ д.}$ – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Таким образом, приведенные расчеты оценки интенсивности труда операционных работников, имеющие в своей основе установление научно обоснованных норм затрат труда, позволят решить двуединую задачу. С одной стороны, при помощи методов научной организации труда будет обеспечиваться постоянный мониторинг трудовой нагрузки и адекватное реагирование управленческого звена на его действующий уровень, благодаря чему трудовые способности персонала будут учитываться в полном объеме для выполнения заданных трудовых функций. С другой стороны, появляется еще один метод стимулирования трудовых усилий работников, позволяющий повышать трудовую нагрузку сверх установленных нормативов. Перевыполняя нормативы выработки по итогам месяца у операционных работников, достигших максимального уровня производительности труда и профессионального мастерства, появляется шанс повысить уровень оплаты своего труда. В результате персонал высокой квалификации мотивирован на повышение результатов своей трудовой деятельности и максимальную эффективность трудовых процессов, выполняемых на каждом рабочем месте.

5. Предложен компенсационный механизм, направленный на обогащение труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов, путем изменения его условий, включающих элементы организационно-технической и социальной составляющих системы организации труда: оптимальное структурное построение (разделение и кооперация, содержание труда); регламентация технологий; применение прогрессивных средств и рациональных методов труда; создание системы нормирования труда с целью осуществления «справедливой» оценки результатов труда; формирование системы развития трудового потенциала операционных работников при помощи методов обогащения труда; материальное стимулирование труда путем установления стимулирующих выплат за интенсивность труда.

Механизм компенсирования интенсификации трудовой нагрузки заключается в организации удовлетворенности трудом со стороны операционных работников. Удовлетворенность может быть обеспечена путем совершенствования организации труда, задающей определенные параметры условий труда, которые мотивируют (или демотивируют) производственную и творческую активность работников. Организация труда является основным общим методом активизации человека для целей интенсификации производства в разных организационно-технических условиях. В связи с этим возникает необходимость осуществления организационных изменений, позволяющих снизить затраты

труда на выполнение операций, а также корректировки параметров организации труда специалистов с целью создания необходимых условий для роста удовлетворенности трудом. Схематично взаимосвязь элементов организации труда и результатов организационной деятельности представлена на рисунке 5:

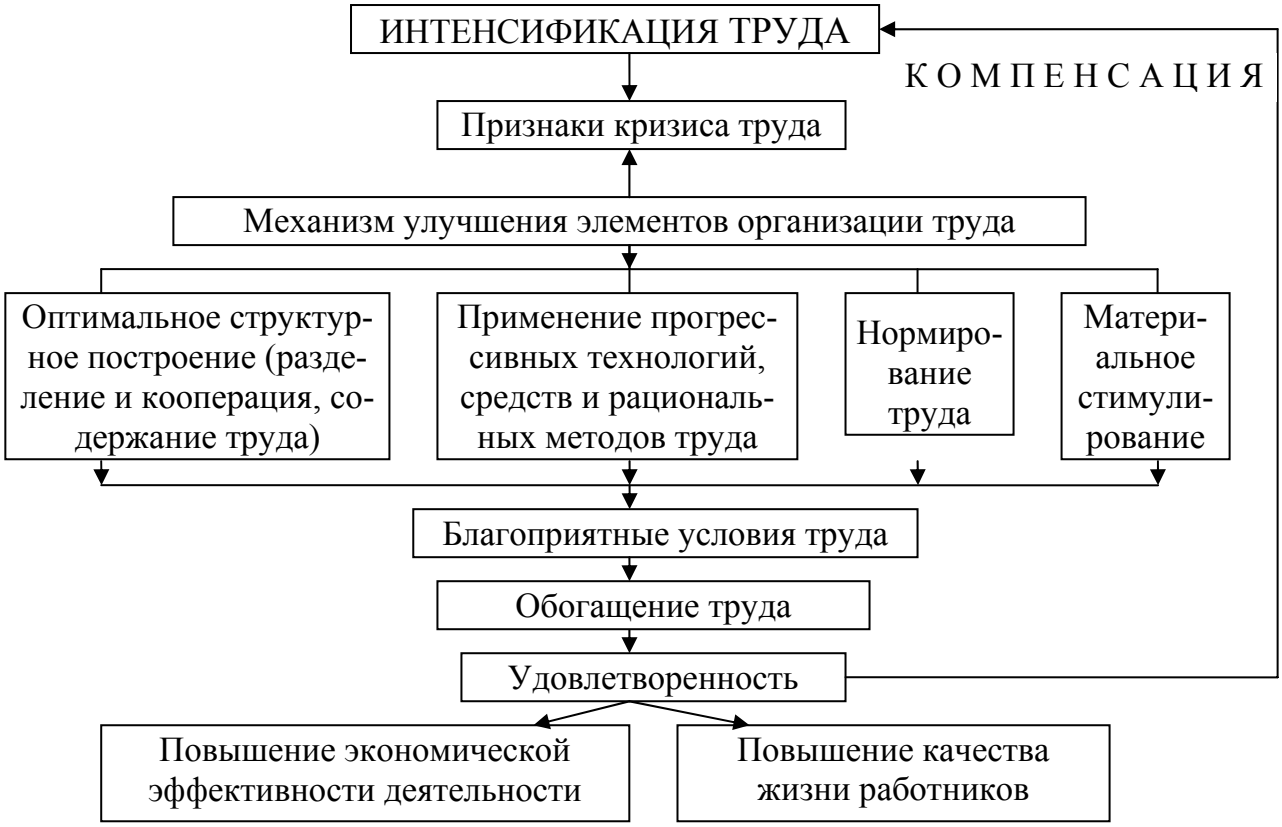

Рисунок 5 – Компенсационный механизм интенсификации труда

Совершенствование параметров условий труда путем улучшения элементов его организации компенсирует высокую интенсивность труда операционных работников, связанную со спецификой содержания, а также наличием признаков кризиса труда. Таким образом, формируются благоприятные условия труда операционных работников, обеспечивающие возможность обогащать их труд, формируя удовлетворенность.

Экономическая эффективность трудовых процессов зависит от действий работников и их удовлетворенности трудом, которые создаются благодаря благоприятным условиям труда. Условия труда, в свою очередь, формируются параметрами:

1. Организационно-технической составляющей:

- построение оптимальной модели структуры и организации трудовых функций работников, оптимизация технологии операций, их регламентация с целью устранения нерациональных трудовых действий и повышения производительности труда, минимизации операционных рисков;

- создание системы нормирования труда с целью осуществления «справедливой» оценки результатов труда.

2. Социальной составляющей:

- обогащение труда: расширение содержания труда, способствующее развитию трудового потенциала работников;

- материальное стимулирование труда: премиальные по результатам труда, исследовательской и инновационной деятельности работников с целью повышения эффективности их труда.

Данный механизм апробирован в организации труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов Филиала «Газпромбанк» (ОАО) в г. Томске:

1. Предложена оптимальная модель структуры операционного подразделения коммерческого банка и организации трудовых функций с целью установления эффективных производственных взаимосвязей работников со средствами производства, рациональное распределение обязанностей между работниками, обеспечение рациональной загрузки работников, ликвидации потерь рабочего времени и простоев оборудования. Выделяется фронт- (работа с клиентами) и бэк-офисы (обработка клиентских документов). Данная модель построения организационной структуры позволяет реализовывать на практике значительно большее количество операций, чем было прежде за счет их последовательного осуществления, но в то же время параллельного исполнения одновременно нескольких операций на разных уровнях (во фронт- и бэк-офисах), что обеспечивает их более качественную и оперативную реализацию.

2. Актуализирована необходимость регламентации труда, которая заключается в формировании регламентов и технологических карт осуществления операций. В картах описаны процессы совершения операций, включая последовательность трудовых действий с применением средств автоматизации, в соответствии с требованиями законодательства по порядку проведения банковских операций. Это обеспечивает единый подход к исполнению операций на многочисленных участках, где осуществляется операционное обслуживание клиентов.

3. Осуществлено обогащение труда работников, занятых в операционном обслуживании клиентов. Для этого расширено содержание труда путем добавления операций:

- экспертиза документов, оплачиваемых за счет кредитных средств с целью предотвращения нецелевого использования кредитных ресурсов (совместная работа с кредитным отделом по отслеживанию данных платежей, их экс-

пертизе и оперативной обработке; мониторинг источника денежных средств на счете клиента для принятия решения об оплате документов);

- организация «мультивалютного» обслуживания расчетных счетов клиентов с целью предоставления клиентам услуг в режиме «одного окна» (расчетное обслуживание в рублях и иностранной валюте);

- операции по обслуживанию корпоративных банковских карт (в части компетентного консультационного обслуживания).

Кроме этого, на новый уровень выведена деятельность «замещающего специалиста», осуществляющего функции по замещению рабочего участка временно отсутствующих работников. Данная работа обладает всей совокупностью свойств «обогащенного» труда – широкое содержание, творческий подход в части предупреждения многочисленных конфликтных ситуаций, самоорганизация, планирование работы и т.д. Все это в комплексе позволяет говорить о замещающих специалистах, как о специалистах высшей квалификации, имеющих широкий набор компетенций, имеющих возможность минимизировать операционные риски, критически оценивать организацию трудовых процессов и вносить предложения по их совершенствованию. В результате – ранее «непривлекательная» работа замещающего специалиста на данный момент времени пользуется спросом, более того – возникает конкуренция среди специалистов за ее выполнение (в том числе благодаря материальным стимулам).

4. С целью повышения трудовой и творческой активности операционных работников, а также нейтрализации признаков кризиса труда предложены методы стимулирования труда:

- предоставление дополнительных премий «за сверхнормативные достижения» на основе формирования адекватных критериев оценки результатов трудовой деятельности;

- организация развития работников в рамках операционного отдела, направленного на непрерывное повышение их квалификации и повышение оклада. Мотивирующий аспект программы повышения квалификации и развития связан с поэтапным систематическим повышением должностного оклада специалистам отдела в процессе трудовой деятельности, увеличения трудового опыта и номенклатуры приобретенных ими компетенций.

В результате проведенных мероприятий произошло повышение экономической эффективности деятельности, которая связана с повышением в среднем на 14% производительности труда операционных работников в условиях прежней численности персонала на фоне роста операций по обслуживанию клиентов в связи с расширением доли регионального рынка Филиала «Газпромбанк»

(ОАО) в г.Томске. Социальный эффект выражается в следующем: 100% операционных работников на вопросы, касающиеся степени их удовлетворенности новыми условиями труда и их влиянием на скорость работы, сокращение ошибок и повышение рациональности использования рабочего времени в новых организационно-технологических условиях, ответили утвердительно.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Фукалова Л.Л. Практика организации работы операционного отдела в коммерческом банке / Л.Л. Фукалова // Сибирская финансовая школа. – 2008. – № 2. – С. 15-19 (0,46 п.л.).

2. Фукалова Л.Л. Резервы роста производительности труда на основе применения инноваций / Л.Л. Фукалова // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 326. – С. 162-164 (0,36 п.л.).

3. Фукалова Л.Л. Нормирование затрат труда при выполнении типичных банковских операций (практический аспект) / Л.Л. Фукалова // Труд и социальные отношения. – М., 2009. – С. 105-109 (0,34 п.л.).

4. Фукалова Л.Л. Мотивационные аспекты измерения интенсивности труда в коммерческом банке / Л.Л. Фукалова // Вестник Томского государственного университета. Сер. Экономика. – 2011. – № 2 (14). – С. 99-103 (0,29 п.л.).

Публикации в других научных изданиях:

5. Фукалова Л.Л. К вопросу о значении операционного обслуживания в коммерческом банке и роли банка для клиентов / Л.Л. Фукалова // Организационно-экономические основы банковского менеджмента : сб. статей / отв. ред. В.А. Гага. – Томск : Изд. Том. ун-та, 2005. – Вып. 4. – С. 106-113 (0,41 п.л.).

6. Фукалова Л.Л. Организация труда как фактор повышения качества трудовой жизни работников / Л.Л. Фукалова // Проблемы экономики и статистики в общегосударственном и региональном масштабах : сб. статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2007. – С. 149-152 (0,2 п.л.).

7. Фукалова Л.Л. Формирование модели системы организации труда на современном предприятии / Л.Л. Фукалова // Экономика и социум: современные модели развития общества в аспекте глобализации : материалы Второй международной научно-практической конференции. – Саратов, 2008. – С. 278-281 (0,12 п.л.).

8. Фукалова Л.Л. Реинжиниринг бизнес-процессов в современных условиях функционирования коммерческого банка / Л.Л. Фукалова // Импульс-2009 : труды VI всероссийской научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций. – Томск, 2009. – С. 174-177 (0,46 п.л.).

9. Фукалова Л.Л. Исследование операционных рисков в коммерческом банке / Л.Л. Фукалова // Организационно-экономические проблемы современного менеджмента : сб. статей / отв. ред. В.А. Гага. – Томск : Интернет-издательство Высшей школы бизнеса, 2009. – Вып. 6. – С. 275-289 (0,68 п.л.).

10. Фукалова Л.Л. Сущность и особенности труда работников современного коммерческого банка / Л.Л. Фукалова // Организационно-экономические проблемы современного менеджмента : сб. статей / отв. ред. В.А. Гага. – Томск : Интернет-издательство Высшей школы бизнеса, 2009. – Вып. 6. – С. 290-301 (0,46 п.л.).

11. Фукалова Л.Л. Алгоритм определения компенсационных методов воздействия на работников коммерческого банка в зависимости от уровня интенсивности их труда / Л.Л. Фукалова // Управление современным инновационным обществом в посткризисный период : материалы международной (заочной) научно-практической конференции. – Саратов, 2010. – С. 149-152 (0,1 п.л.).

Тираж 100 экз.
Отпечатано в ООО «Позитив-НБ»
634050 г. Томск, пр. Ленина 34а