

## КРИЗИС ТРУДА И ОЦЕНКА ЕГО ИНТЕНСИВНОСТИ В ОПЕРАЦИОННОЙ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (методические рекомендации)

Кризис труда, имеющий место в современном обществе, требует уяснения причин и разработки мер по его преодолению. В этой связи методика оценки интенсивности труда работников коммерческого банка приобретает универсальный характер и может быть взята за основу в других видах деятельности по оказанию услуг.

**Ключевые слова:** интенсивность труда; интенсификация труда; кризис труда; коэффициент интенсивности труда; темп труда; норма труда; операционная деятельность персонала.

В настоящее время интенсификация труда характерна для многих областей производства и сферы услуг. Это связано, с одной стороны, с бурным развитием техники и технологий, а с другой – с высокой конкуренцией, заставляющей предприятия изыскивать наиболее действенные методы обеспечения конкурентных преимуществ и снижения уровня издержек. Сегодня высокое качество услуг, предоставляемых коммерческим банком, является основным фактором доверия его клиентов. Однако все чаще проявляются признаки кризиса труда, которые обусловлены снижением внимания

к вопросам мотивации в условиях возрастающей интенсивности труда данной категории персонала. Следовательно, задачей современного экономического общества является определение механизмов, позволяющих наиболее эффективно использовать трудовой потенциал преимущественно за счет эффективных управленческих решений.

Отчетливо явления интенсификации труда проявляются в операционной деятельности персонала, занятого обслуживанием клиентов в коммерческом банке (рис. 1).

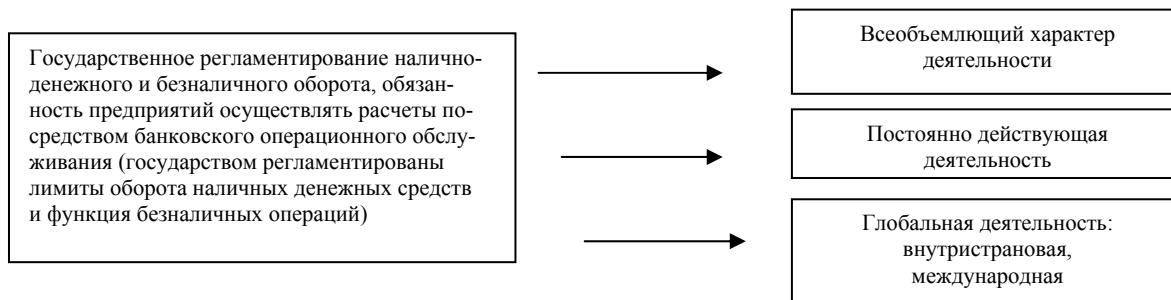


Рис. 1. Характерные черты операционной банковской деятельности

Т а б л и ц а 1

### Изменения в сфере организации и управления трудом в современном коммерческом банке

Элемент трудового процесса	Изменения в практике организации и управления трудом по элементам трудового процесса
Предмет труда	Рост количества банковских услуг и операций, расширение разнообразия их видов. Повышение требований к качеству и скорости осуществления банковских операций. Усложнение банковских операций и технологий их осуществления
Средства труда	Внедрение новой технологии и оборудования, расширение возможностей программных средств. Замещение ручных процессов машинными (автоматизация операций и процессов). Расширение спектра «онлайновых» операций
Технология труда	Актуализация технологичности осуществления повторяющихся операций. Необходимость регламентации банковских операций и процессов
Субъект труда	Повышение требований к уровню образования и квалификации банковских служащих в связи: – с ужесточением банковского законодательства и расширением функций мониторинга и контроля разных видов банковских операций; – использованием в работе сложной оргтехники и автоматизированных программных систем; – постоянным совершенствованием имеющихся услуг и введением их новых видов (инновационность продукта труда). Предпочтительно овладение разными банковскими профессиями для обеспечения взаимозаменяемости в процессе труда. Высокий уровень базовой, профессиональной подготовки, высокие деловые и личностные качества, способность к усвоению новой информации и быстрой перестройке на иные виды деятельности, гибкость, мобильность персонала
Условия труда	Напряженные условия труда в связи с расширением содержания труда и усложнением операций. Частое возникновение негативных факторов: высокая степень операционных рисков, длительная работа с персональным компьютером, большая вероятность возникновения конфликтных ситуаций, переработка большого объема информации в символах (цифрах), повышенная концентрация внимания

В силу того что операционное обслуживание клиентов в банке носит массовый характер и необходимо каждому хозяйствующему субъекту без исключения (и юридическим, и физическим лицам), в данном виде деятельности занято огромное количество людей. При этом

непрерывный процесс улучшения параметров производимых услуг способствует повышению потребительских требований к их качеству. Принципиально меняются предметы труда. К примеру, наличные денежные средства повсеместно заменяют записями на счетах, а пере-

дача информации осуществляется по каналам связи. Потребители банковских услуг становятся более образованными, «продвинутыми», что обязывает кредитные организации соответствовать новым требованиям. Происходят существенные изменения в организационных структурах и практике управления современными российскими кредитными организациями, а также в содержании процесса труда их работников (табл. 1). Усложняются условия функционирования банковской деятельности (усиление конкуренции, информатизация банковского бизнеса, ужесточение требований к банкам со стороны государства) [2. С. 12].

Все вышеперечисленные обстоятельства способствуют интенсификации труда операционных работников, которая проявляется:

- в повышении требований к уровню квалификации и образования в силу расширения сферы труда, необходимости освоения смежных профессий для обеспечения взаимозаменяемости сотрудников;
- усложнении банковских операций и технологий их осуществления, внедрении новой техники и оборудования;

- более высоких нагрузках, вызванных увеличением продолжительности рабочего дня при внезапном увеличении объема запрашиваемых клиентами услуг и в силу неравномерности их возникновения;

- напряженном ритме работы в связи с возникновением необходимости осуществления операций в неотложном порядке;

- постоянном контроле рабочего процесса, больших операционных рисках, вызванных повышением скорости обслуживания и объема операций в единицу рабочего времени.

Труд операционных работников связан с регламентированными бизнес-процессами, позволяющими максимально верно и оперативно выполнять многочисленные операции. Задачи операционных подразделений – выполнение ограниченного круга операций однотипных, повторяющихся неоднократно в течение дня, регламентированных по технологии и времени, массовых по своему характеру и коротких по продолжительности в условиях высокой интенсивности труда (рис. 2).



Рис. 2. Признаки операционного обслуживания клиентов

Специфика подразделений, осуществляющих операционное обслуживание клиентов, заключается в решении двуединой задачи: взаимодействие с клиентами в режиме «online» (эффективное обслуживание) и оперативное и качественное выполнение операций, связанных с обработкой документов. Характер операционной деятельности обусловлен потребностями клиента в оперативном и качественном осуществлении операций предпочтительно в режиме «единого окна» (у одного банковского специалиста). Исходя из этого формируются содержание операций и их параметры.

Анализ специфики труда операционного персонала показывает, что в его деятельности преобладают операции, не требующие творческого подхода и аналитического осмысления.

Это может неблагоприятно отражаться на уровне развития трудового и человеческого потенциала исполнителей. Кроме того, 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, сбоями в работе автоматизированных учетных систем. Социологическое исследование качества жизни операционных работников позволило выявить причины их неудовлетворенности трудом: невозможность обеспечить социально достаточный уровень жизни в связи с низким

уровнем оплаты труда; невысокий статус операционного подразделения; сложность при организации замещения рабочего участка в случаях болезни сотрудника и по неотложным обстоятельствам; высокая ин-

тенсивность труда; отсутствие возможностей для профессионально-квалификационного роста. Совокупность данных факторов формирует предпосылки кризиса труда (рис. 3).

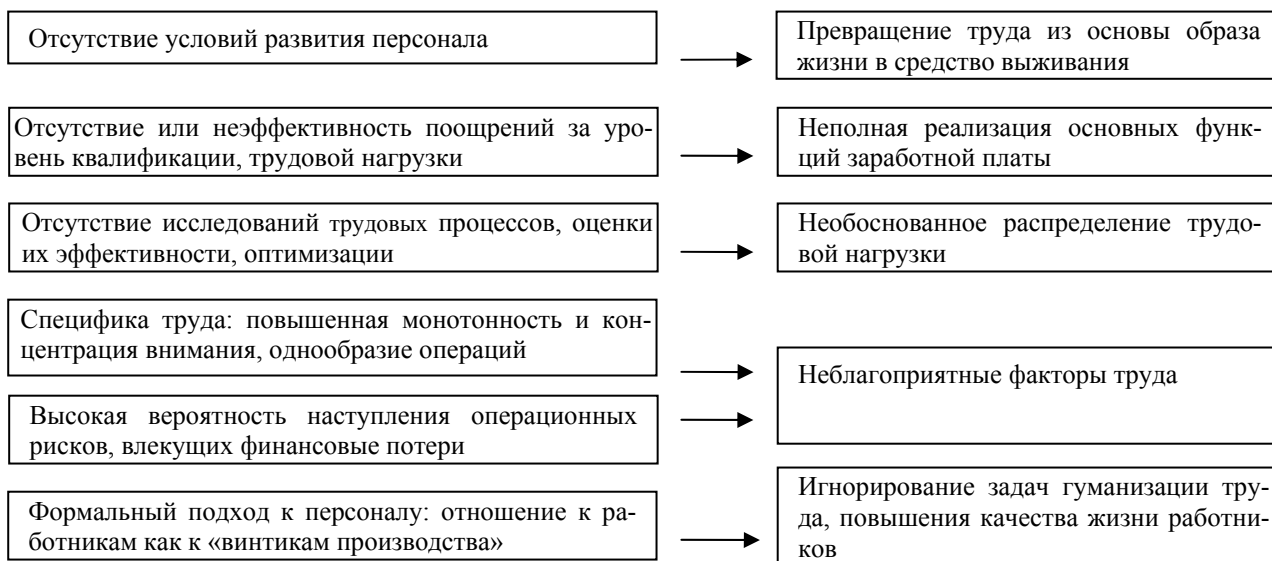


Рис. 3. Признаки кризиса труда в деятельности операционных работников

Кризис труда у операционных работников связан с утратой положительного восприятия трудовой деятельности и смыслообразующей функции труда. Факторы интенсификации способствуют возникновению признаков кризиса труда, таких как трудовая пассивность персонала и превращение труда из основы образа жизни и развития в средство выживания. Выявленные признаки кризиса труда говорят о деградации роли человека в организации, снижении внимания к вопросам мотивации персонала и его эффективности. Это является недопустимым в условиях наукоемкого и высококонкурентного рынка, когда повышаются требования к качеству и скорости всех операций, а производство в основном ориентировано на индивидуальные предпочтения. Данные признаки кризиса труда свидетельствуют о необходимости формирования организационного механизма компенсации высокого уровня интенсивности, действие которого направлено на обогащение труда путем изменения его условий.

Главными причинами кризиса труда, на наш взгляд, являются преобладание признаков  $\alpha$ -труда [1. С. 12–13] в деятельности операционных работников, а также повышенная интенсивность и немотивированная интенсификация труда. Решение проблемы видится в поддержании нормального уровня трудовой нагрузки и интенсивности труда, адекватного уровню развития производительных сил в банке, а также целенаправленного стимулирования роста трудовой нагрузки наряду с повышением уровня профессионального мастерства работников. Повышение интенсивности труда до нормального уровня имеет важное экономическое значение: позволяет получить больше результатов в единицу времени или выполнить больший объем операций. Это приводит к снижению издержек производства и росту его рентабельности, улучшению конечных результатов, а следовательно, повышению конкуренто-

способности предпринимательской структуры [3]. Интенсивность труда имеет большое социальное значение – величина затрат персонала в процессе труда в значительной степени определяет состояние здоровья, работоспособность, продолжительность и качество жизни. Важно установить и постоянно поддерживать баланс между количеством труда, которое персонал может расходовать без вреда для своего здоровья, и высокой производительностью труда.

В практической деятельности для оценки трудовой нагрузки персонала может применяться показатель интенсивности труда. Под интенсивностью труда мы понимаем степень напряженности использования человеческих ресурсов, выраженную затратами физической, умственной и нервной энергии работников в единицу рабочего времени. Вместе с тем это комплексный показатель, характеризующий влияние внутренних факторов условий труда на уровень производительных затрат персонала в трудовом процессе. Другими словами, интенсивность труда – это степень занятости работника активной работой в течение рабочего времени. Как правило, система оценки интенсивности труда основывается на обосновании критериев нормального темпа работы и установлении норм времени выполнения операций.

Работа по установлению нормативов темпа труда и оценке его интенсивности для персонала, занятого операционным обслуживанием клиентов, была проведена нами в Филиале «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество) в г.Томске. Для проведения исследований была сформирована группа специалистов, выполняющих стандартный набор операций по предоставлению клиентам расчетно-кассового обслуживания, численностью 60 человек (90% работников, занятых операционным обслуживанием клиентов; численность данной категории персонала со-

ставляет около 40% от общей численности персонала коммерческого банка, что подтверждает массовый характер операционной деятельности. Признаки же операционной деятельности присутствуют у 60% работников банка). В процессе исследования использовался хронометраж как метод измерения затрат рабочего времени. Нормы трудоемкости устанавливались путем хронометражных наблюдений за выполнением операций. В нормах были учтены организационно-технические и санитарно-гигиенические условия анализируемого вида работ с учетом нормативного темпа труда (табл. 2). Всего в исследовании

приняли участие около 90% операционного персонала коммерческого банка. Нормы времени на выполнение операций устанавливались на основе анализа затрат труда высококвалифицированных специалистов в количестве 10 человек, для каждого из которых объем наблюдений составил не менее 16 по каждому виду операций. В результате были получены хроноряды, содержащие более 400 значений по всей совокупности операций данной категории персонала (около 20 основных видов операций), на основании которых выведены прогрессивные нормы времени на их выполнение.

Таблица 2

**Нормирование затрат труда на выполнение типовых банковских операций в области операционного обслуживания клиентов**

Наименование операции	Нормативный темп выполнения операций (Т), ед. / мин.	Норма времени на 1 операцию (60 с / Т), с
Платежные поручения к оплате по системе Банк – Клиент	2,86	21
Платежные поручения к оплате на бумажных носителях	1,62	37
Денежные чеки на получение наличных в кассе банка	0,43	140
Помещение расчетных документов в картотеку № 90902	0,46	131
Списание расчетных документов из картотеки № 90902	0,51	117
...	...	...

Для сопоставления различных видов операций в банковской сфере рационально применять условно-натуральный метод измерения, 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 преобладающий вид операции, который принимается за единицу; к нему приравниваются другие виды операций. При этом очевидны преимущества использования условно-натуральных показателей. С одной стороны, данный метод оценки в максимальной степени исключает влияние факторов, связанных с ценообразованием, и дает возможность достаточно точно оценивать фактический уровень производительности труда. С другой стороны, мы получаем универсальный измеритель количества операций в условиях широкой их номенклатуры, осуществляемых в рамках рабочего места. Пересчет всех операций в условные единицы производился путем умножения фактического объема каждого их вида на соответствующий коэффициент по следующей формуле [4, 5]:

$$K_{усл.} = A + B \cdot \frac{T_e}{T_a} + C \cdot \frac{T_c}{T_a} + \dots + N \cdot \frac{T_n}{T_a},$$

где  $K_{усл.}$  – количество операций в у.е., шт.;

$A, B, C, N$  – виды операций, шт.;

$T_a$  – трудоемкость преобладающего по количеству

вида операции (установлена с учетом нормы времени на операцию), с;

$T_{e,c,n}$  – трудоемкость соответствующих операций

(установлена с учетом нормы времени на операцию), с.

Уровень относительной интенсивности труда определяется отношением фактического уровня интенсивности труда к его нормативной величине:

$$K_u = \frac{K_{усл.факт.}}{K_{усл.норм.}} \cdot 100\%,$$

где  $K_u$  – коэффициент интенсивности труда;

$K_{усл.факт.}$  – фактический уровень интенсивности, т.е.

фактически проведенное количество операций в условных единицах за период времени, шт.;

$K_{усл.норм.}$  – нормативный уровень интенсивности –

нормативно установленное количество операций в условных единицах за рассматриваемый период времени, определяемое на основе нормативной трудоемкости с учетом нормативного темпа труда, шт.

Далее для измерения эффективности труда работников фактическая величина трудовой нагрузки сравнивается с нормативно установленной в рамках рассматриваемой категории персонала (табл. 3). Последняя графа таблицы отражает достаточно высокий уровень трудовой нагрузки на разных рабочих местах при выполнении одного типа работ, что говорит о равнонапряженности норм и умеренном уровне трудовой нагрузки работников, выполняющих одинаковый набор операций.

На практике важно определять относительный показатель интенсивности труда путем установления коэффициента производительного использования внутрисменного фонда рабочего времени или процента выполнения норм выработки путем соотношения фактического уровня выработки и его нормативного значения. При этом нормативный уровень интенсивности устанавливается с помощью норм трудовых затрат, в которые необходимо закладывать нормативный уровень темпа труда, определяемый

экспертным путем в результате проведения хронометражных наблюдений. Норма времени необходима для определения нормативного объема операций в течение рабочего дня, чтобы установить фактиче-

ский уровень трудовой нагрузки и его отклонение от нормы. На основании мониторинга трудовой нагрузки авторы просчитали и предлагают варианты управленческих решений (рис. 4).

Таблица 3

Расчет коэффициента интенсивности труда персонала, занятого в операционном обслуживании клиентов в коммерческом банке

Условный № операционного работника	Объем фактической трудовой нагрузки в день в у.е., шт., $K_{\text{ул. факт.}}$	Объем нормативной трудовой нагрузки в день в у.е., шт., $K_{\text{ул. норм.}}$	Коэффициент интенсивности труда, $K_{\text{и}} = (K_{\text{ул. факт.}} / K_{\text{ул. норм.}}) \times 100\%$
1	2	3	4
№ 001	1258,2	1251,8	100,5
№ 002	1234,3	1251,8	98,6
№ 003	1332,1	1251,8	106,4
№ 041	1117,4	1251,8	89,3
№ 051	1269,5	1251,8	101,4
№ 052	1136,8	1251,8	90,8
№ 061	1299,4	1251,8	103,8
№ 063	1352,7	1251,8	108,1

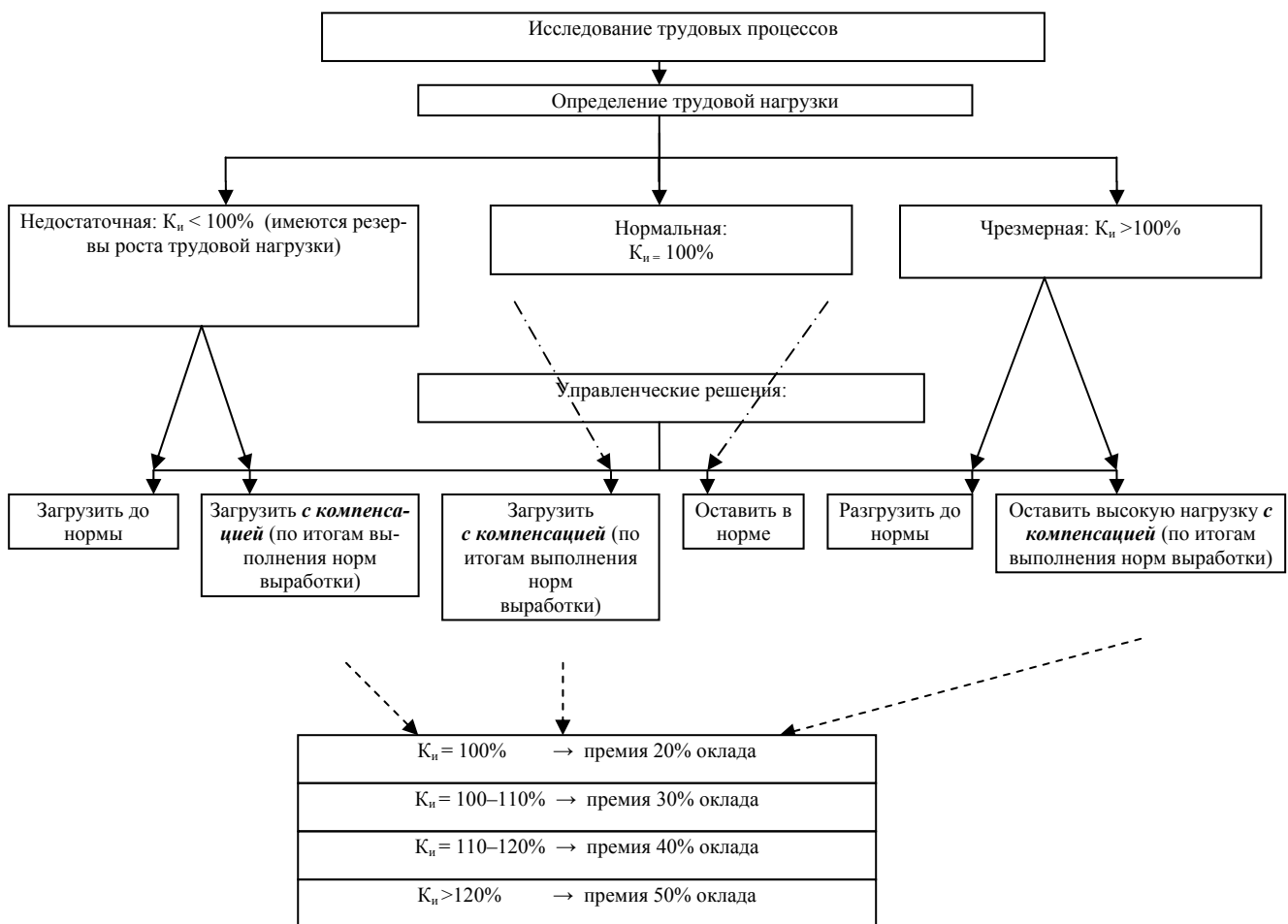


Рис. 4. Варианты управленческих решений при определенном уровне интенсивности труда

Итак, разработанные основы оценки интенсивности труда операционных работников позволяют решить двуединую задачу. С одной стороны, с помощью методов научной организации труда будут обеспечиваться постоянный мониторинг трудовой нагрузки и адекватное реагирование управленческого звена на ее уровень. Благодаря этому трудовые способности персонала смогут использоваться в полном объеме для выполнения заданных трудовых функций. С другой стороны, появ-

ляется еще один метод стимулирования трудовых усилий работников, позволяющий повышать трудовую нагрузку сверх установленных норм. Перевыполняя нормы труда в течение месяца, операционные работники, достигшие максимального уровня производительности труда и профессионального мастерства, получают шанс повысить уровень оплаты своего труда не менее чем на 20–50%. В результате персонал с высокой квалификацией мотивирован на повышение результа-

тов трудовой деятельности и максимальную эффективность трудовых процессов.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать следующие выводы:

– интенсификация труда в современных условиях провоцирует кризис труда. Он выражается в утрате положительного восприятия трудовой деятельности, смыслообразующей функции труда;

– повышение качества жизни персонала является компенсационным способом разрешения противоречий отчуждения труда, повышения его эффективности;

– расчет фактического коэффициента интенсивности труда и сопоставление его с нормативным значением по предложенной методике позволит внедрять эффективные системы мотивации персонала организаций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учеб. для вузов. 4-е изд., изм. и доп. М. : Норма, 2007. 464 с.
2. *Миллер Е.В.* Элементы организации труда в системе минимизации банковских рисков : дис. ... канд. экон. наук. Томск, 2005. 225 с.
3. *Найда А.М.* Интенсивность труда и эффективность использования трудовых ресурсов. Академия управления ТИСБИ. 2004. URL: [http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2004/issue3/Econom7.html#\\_ftnref4](http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2004/issue3/Econom7.html#_ftnref4) (дата обращения: 25.02.2011).
4. *Практикум по экономике, организации и нормированию труда* : учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2008. 319 с.
5. *Об утверждении Рекомендаций по усилению взаимосвязи заработной платы и производительности (эффективности) труда в коммерческих организациях* : Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30 декабря 2003 г. № 163 // Левоневский Валерий Станиславович. 2006–2011. URL: <http://pravo.levonevsky.org/bazaby/org377/basic/text0483.htm> (дата обращения: 24.04.2011).

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 17 апреля 2012 г.