

УДК 331.225.4

Л.Л. Фукалова

МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ИЗМЕРЕНИЯ ИНТЕНСИВНОСТИ ТРУДА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Рассматриваются практические аспекты измерения интенсивности труда операционных работников в коммерческом банке. В основе оценки интенсивности труда лежит установление нормы времени выполнения операций и рациональный темп труда, необходимые для расчета нормативного объема операций в течение рабочего дня, фактический уровень трудовой нагрузки и его отклонения от нормы. Использование данной методики оценки интенсивности труда дает возможность устанавливать мотивационные механизмы компенсации интенсификации трудовой нагрузки путем определения компенсационных выплат работникам, достигшим высокого уровня профессионального мастерства и производительности труда.

Ключевые слова: интенсивность труда, норма времени, нормативный уровень интенсивности труда, процент выполнения норм выработки, трудовая нагрузка.

В условиях модернизации экономики нашей страны важной задачей любой организации становится повышение качества жизни ее работников, в том числе качества трудовой жизни. Сущность данной концепции заключается в признании того факта, что среда и условия труда влияют на эмоциональное и психическое состояние человека и, соответственно, на результаты его труда. Концепция качества жизни основывается на создании условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала человека в целях организации.

Особый интерес представляет исследование специфики труда персонала коммерческих банков, так как опыт коммерческого банка является показательным и прогрессивным по сравнению с другими организациями сферы услуг. Из-за вовлеченности в сферу деятельности и влияния банковской системы большого количества субъектов и денежных средств происходящие в ней процессы носят глобальный характер в масштабах страны, а государство повсеместно анализирует и регулирует их деятельность с целью обеспечения макроэкономической стабильности экономики страны в целом.

Труд операционных работников в коммерческом банке связан со статистическим (т.е. случайным) характером поступления клиентских заявок на обслуживание. Одновременно к обработке может поступать большое количество разных документов, может возникать одновременно несколько операций, длительных по своей трудоемкости, требующих немедленного исполнения. Поэтому можно говорить о явлениях интенсификации труда – ситуации, когда большое количество операций необходимо выполнить с высокой скоростью за минимальный период времени в связи с внезапно возникшей потребностью в этом клиентов банка. В этих условиях измерение уровня интенсивности труда персонала банка имеет важное значение для обеспечения нормального уровня трудовой нагрузки. Интенсивность труда рассматривается нами как степень напряженности труда персонала, связанная с затратами

их физической и нервной энергии. Она определяет величину трудовых затрат, расходуемых на выполнение услуг 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), темп работы, т.е. скорость выполнения элементов трудового процесса в единицу времени. Как правило, способы и системы оценки интенсивности труда основываются на критериях нормального темпа работы [1].

Нормативный уровень интенсивности устанавливается посредством норм трудовых затрат, являющихся по своей экономической сущности выражением меры труда, которые выполняют функции оценки эффективности труда, стимулирования его производительности, обеспечения нормальной интенсивности труда. В показатель нормативного уровня интенсивности труда закладывается нормативный уровень темпа труда, определяемый экспертным путем в результате проведения хронометражных наблюдений и закрепляемый в прогрессивных нормах времени. На основании нормативного уровня интенсивности труда рационально определение относительного показателя интенсивности труда путем установления коэффициента загруженности работой за период времени (день, месяц и др.) – коэффициента производительного использования внутрисменного фонда рабочего времени или процента выполнения норм выработки. Для этого фактический уровень выработки (количество выполненных операций в течение дня) соотносится с установленным на основе норм времени нормативным уровнем выработки.

Интенсивность труда в коммерческом банке связана с количеством операций в натуральных измерителях (штуках). Для сопоставления различных видов операций 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 объема каждого их вида на соответствующий переводный коэффициент по следующей формуле [2; 3. С. 100–101]:

$$K_{\text{усл}} = A + B (T_v/T_a) + C (T_c/T_a) + \dots + n (T_n/T_a), \quad (1)$$

где $K_{\text{усл}}$ – количество операций в условных единицах, шт.; A, B, C, n – виды операций, шт.; T_a, v, c, n – трудоемкость соответствующих операций, с.

Анализ интенсивности труда работников операционного отдела коммерческого банка следует начать с определения норм времени на выполнение операций по оказанию клиентам услуг ведения расчетных счетов и осуществления расчетного обслуживания. Характерными чертами операционной работы являются многообразие совершаемых операций в течение одного дня (различное их содержание), высокий уровень монотонности (повторяемость

операций в течение недели/дня), высокий уровень рисковости (риски связаны с высокой долей операций, требующих «ручного» контроля, исполняемых единолично, и с невозможностью автоматизированного контроля осуществления операций). В таких условиях важно обеспечить высокий уровень регламентации операций, технологичности, а также установить научно обоснованные нормы затрат труда на выполнение операций.

Определение результатов труда по видам операций с учетом нормативного темпа труда

	Операция/ комплекс операций	Норма на 1 опера- цию или ком- плекс опера- ций, с	Количе- ство опе- раций в условных единицах единицах В/21с)	Коли- чест- во опе- раций в день	Объем трудо- вой нагрузки в день, шт. (стол- бец D x C)	Объем трудо- вой нагруз- ки в день, с (стол- бец D x B)	Темп выполне- ния опе- раций/ операций/ мин (60с/ столбец B)
	A	B	C	D	E	F	G
1	Сверка выписок (комплекс)	1800	85,7	1	85,7	1800	0,03
2	Загрузка и анализ отчетов (комплекс)	1800	85,7	1	85,7	1800	0,03
3	Платежи по «Банк-Клиент»	21	1	426	426,0	8946	2,86
4	Платежи «на бумаге»	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 расчетно-кассовое обслуживание массовые (комплекс)	600	28,6	1	28,6	600	0,10
7	Денежные чеки	140	6,7	7	46,7	980	0,43
8	Картоотека №90902 (приход)	131	6,2	4	25,0	524	0,46
9	Картоотека №90902 (расход)	117	5,6	2	11,1	234	0,51
...n	...						
30	Итого нормативная величина трудовой нагрузки в день: сумма строк 1, 2,...,n				1251,8	26287	
31	Отдых, личные потребности					1200	
32	Подготовительно-заключительное t					600	
33	Итого баланс рабочего t: сумма строк 30+31+32					28087	
34	Рабочий день всего...					28800	

Для проведения исследования трудовых процессов в операционном отделе коммерческого банка и разработки норм выполнения операций была сформирована контрольная группа, включающая операционистов разных ка-

тегорий, выполняющих стандартный набор операций по предоставлению клиентам услуги «Обслуживание расчетных счетов». Нормы времени устанавливались путем хронометражных замеров длительности выполнения операций у наиболее квалифицированных специалистов, достигших максимального уровня выработки и совершенного владения предметом и средствами труда.

В таблице представлены нормативы на основные виды операций, присутствующие в деятельности операционных работников по обслуживанию расчетных счетов юридических лиц. Основной объем операций в течение дня составляет группа регулярных операций. Среди них наиболее массовый вид представляют операции по оплате клиентских платежных поручений, полученных по системе электронного обслуживания «Банк-Клиент». Эта операция принимается нами в качестве условного вида, к которому приводятся все остальные операции с помощью переводных коэффициентов [см. таблицу и формулу (1)]. В таблице также представлено примерное количество операций определенного вида, возникающих 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.

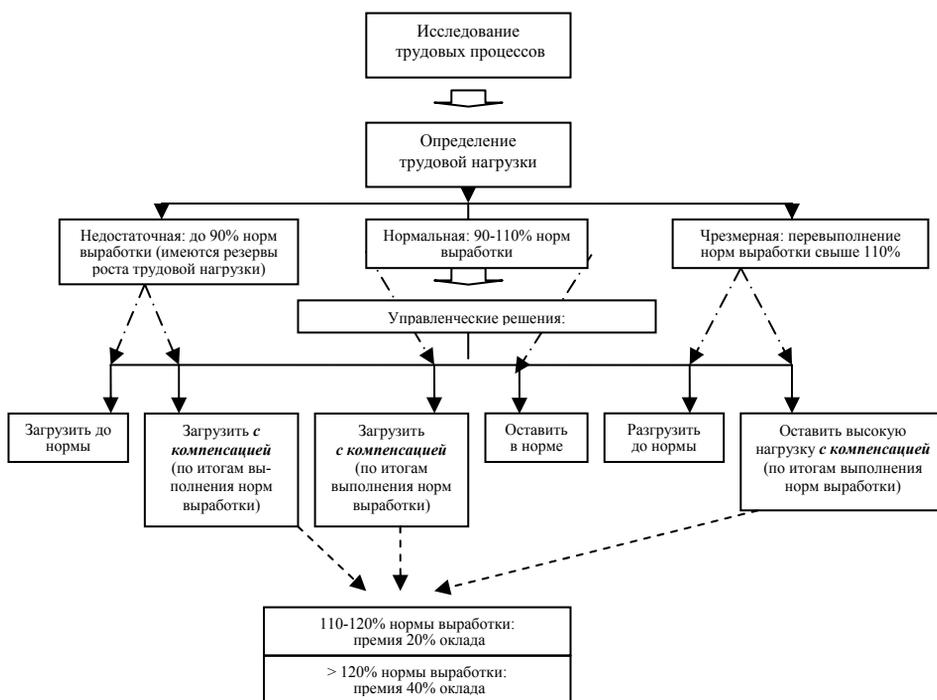


Рис. 1. Варианты управленческих решений при определенном уровне интенсивности труда

Таким образом, в основе измерения интенсивности труда лежит установление нормы времени выполнения операций операционистами коммерческого банка, которая рассчитана из рационального темпа труда. Норма времени

необходима для расчета нормативного объема выполнения операций в течение рабочего дня операциониста, с учетом которого можно определять фактический уровень трудовой нагрузки и его отклонения от нормы.

Использование данной методики оценки интенсивности труда дает возможность устанавливать мотивационные механизмы компенсации интенсификации трудовой нагрузки. В результате мониторинга уровня трудовой нагрузки и выявления отклонений от нормативно установленного уровня выработки предлагаются варианты управленческих решений, представленные на рис. 1.

На рисунке дана 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 сопоставлений 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

$$ТН = K_{\text{оп.усл.ед.}} \times K_{\text{р.д.}}, \quad (2)$$

где ТН – трудовая нагрузка, шт.; $K_{\text{оп.усл.ед.}}$ – количество операций в условных единицах, шт.; $K_{\text{р.д.}}$ – количество рабочих дней в отчетном месяце.

Таким образом, приведенные методические основы оценки интенсивности труда операционных работников, рассчитанные с учетом научно обоснованных норм затрат труда, позволят решить двудединую 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 использоваться 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. При перевыполнении нормативов выработки по итогам месяца у операционных работников, достигших максимального уровня производительности труда и профессионального мастерства, появляется шанс повысить уровень оплаты своего труда. В итоге персонал высокой квалификации мотивирован на повышение результатов своей трудовой деятельности и максимальную эффективность трудовых процессов, выполняемых на каждом рабочем месте.

Литература

1. *Комментарий к Трудовому кодексу РФ*/ Под общ. ред. В.И. Шкатуллы. 6-е изд., перераб. М.: Норма, 2009. 1104 с.
2. *Постановление* Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30 декабря 2003 г. №163 «Об утверждении Рекомендаций по усилению взаимосвязи заработной платы и производительности (эффективности) труда в коммерческих организациях» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zoneby.net/legal/n36docs/zk36802i/index.htm>
3. *Практикум по экономике, организации и нормированию труда*: Учеб. пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2008. 319 с.