

## Возможности совершенствования организации труда персонала за счет оптимизации трудовых процессов в банке\*

### Ключевые слова

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

ОПТИМИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

ОТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

В настоящее время работа в коммерческом банке является высокоинтенсивной, ответственной деятельностью, требующей от сотрудников высокой концентрации и выполнения больших объемов трудовых задач. В связи с этим во многих кредитных организациях используется ненормированный рабочий день, присутствуют переработки. Как показывают проводимые исследования социальных процессов в банках, интенсификация труда в современных условиях провоцирует кризис труда. Он выражается в утрате положительного восприятия трудовой деятельности, смыслообразующей функции труда, сопровождается массовым ощущением неопределенности и организационной тревоги [2].

В такой ситуации необходимо совершенствование существующих систем организации труда. Это позволит обеспечить экономию времени (путем сокращения времени на выполнение трудовых процессов), улучшить производительность труда, сократить количество ошибок, уменьшить напряженность труда и в то же время увеличить объем выполняемой работы.

Специфика банковской деятельности заключается в работе с информацией. Существует тенденция увеличения числа трудовых процессов, выполнение которых связано с вычислительной и организационной техникой, программными средствами. Следовательно, улучшения в трудовых процессах, которые затрагивают получение и обмен информацией, выполняемые при помощи компьютерной техники, будут только распространяться, охватывая различные

аспекты трудовой деятельности банковских работников.

Несмотря на технический и организационный прогресс, в коммерческих банках до сих пор существует ряд неразрешенных проблем, касающихся деятельности работников.

- Существуют ошибки при выполнении трудовых функций и вводе информации. В ходе проведенного нами исследования в одном из банков Алтайского края мы выявили, что объем ошибок значительно различается в зависимости от подразделения и трудовой операции: от 0,55% (ошибки при обработке заявлений) до 87% (брак по предоставлению документов при списании). Существует необходимость минимизации ошибок и брака, так как чувствительность банка к ним очень высока. Ошибки работников могут вызвать существенные экономические потери. Таким образом, совершенствование организации труда должно быть направлено на снижение вероятности допущения ошибок и своевременное их устранение.

В отдельных подразделениях коммерческих банков сохраняется бумажный документооборот, например, в подразделении по работе с персоналом личные дела сотрудников традиционно ведутся в бумажном виде. Много времени уходит у ответственных сотрудников на поиск необходимых документов, а часто, с учетом возможных ошибок, найти нужный документ становится невозможным. Это может привести к серьезным последствиям как для самого работника, так и для банка в целом. Можно спрогнозировать, что в обозримом будущем, с учетом развития информационных технологий, повсеместного использования электронных цифровых подписей (ЭЦП), ведение дел и документооборот в бумажном виде частично изживут себя в кадровом подразделении коммерческого банка. Для форсирования этого процесса необходима последовательная миграция кадрового документооборота из бумаж-



### ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом

### Алтайский государственный университет

656049, РФ, г. Барнаул,

пр. Ленина, 61

Тел.: (3852) 36-64-85

E-mail: snurk17@gmail.com



### ИЛЮШНИКОВ

Константин Константинович

Магистрант

### Алтайский государственный университет

656049, РФ, г. Барнаул,

пр. Ленина, 61

Тел.: (3852) 36-64-85

E-mail: kostya\_-\_run@mail.ru

### Аннотация

Статья посвящена изучению возможностей оптимизации трудовых процессов в коммерческом банке, что позволит значительно улучшить организацию труда банковских работников, повысить производительность их труда, приведет к значительному экономическому эффекту. В статье анализируются текущие проблемы в организации труда банковского персонала, выделяются процессы, которые должны быть оптимизированы в первую очередь, рассматриваются возможности оценки экономического эффекта от оптимизации. Приводится пример оптимизации, проведенной в коммерческом банке, и характеризуется полученный экономический эффект.

### JEL classification

J01, J24, M54

\* Работа выполнена при поддержке Минобрнауки России в рамках базовой части государственного задания на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности (задание № 2014/2-752).

## Opportunities to Improve Personnel Labour Organization by Optimizing Labour Processes in a Bank

► **Ruslan A. DOLZHENKO**

*Cand. Sc. (Ec.), Associate-Prof. of Economics, Labour Sociology and Personnel Management Dept.*

**Altai State University**  
656049, RF, Barnaul,  
Lenina St., 61  
Phone: (3852) 36-64-85  
E-mail: snurk17@gmail.com

► **Konstantin K. ILYUSHNIKOV**  
*Master's Degree Student*

**Altai State University**  
656049, RF, Barnaul,  
Lenina St., 61  
Phone: (3852) 36-64-85  
E-mail: kostya\_-\_run@mail.ru

### Key words

LABOUR ORGANIZATION  
LABOUR PROCESSES OPTIMIZATION  
ECONOMIC EFFECT  
OF PROCESSES OPTIMIZATION

### Summary

The article examines the opportunities for labour processes optimization in a commercial bank which will greatly improve labour organization of the bank personnel, enhance workforce productivity, produce a significant economic effect. The paper analyses the current problems of labour organization of bank employees, identifies the processes to be optimized in the first place, specifies the opportunities to estimate economic effect of optimization. In the article the authors give an example of optimization carried out in a commercial bank and evaluate economic effect obtained.

### JEL classification

J01, J24, M54

ного в электронный формат в части тех документов, по которым требование бумажных экземпляров не прописано в трудовом законодательстве.

Понятно, что в настоящее время полный отказ от бумажного делопроизводства в кадровой службе банка невозможен из-за законодательных ограничений. Например, проблема неэффективной работы кадровой службы банка с личными делами сотрудников может быть проработана только на уровне Госкомстата, поскольку связана с необходимостью внесения в постановление Госкомстата от 5 января 2004 г. № 1 изменений, которые позволили бы использовать ЭЦП сотрудников. Увы, главное ограничение использования электронного документооборота в кадровой службе связано с тем, что он снижает защищенность работника от произвола со стороны работодателя.

- Существует проблема соответствия программного обеспечения, имеющегося в банках, потребностям трудовой деятельности. Зачастую программное обеспечение не отвечает специфическим потребностям того или иного подразделения банка. Согласно данным исследования McKinsey, российские банки должны в жесткие сроки предоставлять в Центральный банк 74 формы отчетов, в то время как в США в Федеральную резервную систему банк должен предоставлять один стандартный отчет раз в 15 дней [4. С. 113]. Многие отчеты составляются в различных подразделениях вручную, на их подготовку уходит много времени, несмотря на то что некоторые формы отчетов дублируют друг друга. Это направление работы может быть оптимизировано за счет создания скриптов автоматической выгрузки данных из специализированного банковского ПО. Как показывает опыт, большая часть банков неохотно занимается развитием новых приложений и внедрением нового функционала.

- В большинстве банков процессы сильно децентрализованы, значительная их часть выполняется на местах в структурных подразделениях банков. По мне-

нию экспертов, централизация позволит увеличить производительность почти в два раза. Централизация может привести к росту управляемости функций за счет централизации методологии, стандартизации и автоматизации процессов, стандартизации процедур. За счет перераспределения высвобождаемой в процессе централизации численности обеспечивается увеличение ценности для внутренних и внешних клиентов банка. Однако банки не используют возможности централизации процессов, так как она требует реформирования организационной структуры и крупных вложений в ИТ.

Эти и многие другие факторы приводят к тому, что организация труда банковского персонала в нашей стране в разы менее эффективна по сравнению с передовыми зарубежными банками. Согласно исследованию производительности труда банковского персонала в России, которое было проведено McKinsey Global Institute в 2009 г., неэффективная организация труда объясняет 52 процентных пункта расхождения в производительности труда от уровня США. Большая часть банковских процессов в России требует на порядок больше затрат времени и усилий. Например, на снятие наличности в отделениях в среднем уходит в 5 раз больше времени, на пополнение вклада в 2 раза больше времени, чем в США [4. С. 114].

С учетом выявленных проблем была начата работа по совершенствованию системы организации труда в одном из коммерческих банков Алтайского края. Она была направлена на выполнение следующих задач:

- ликвидация ненужной работы;
- стандартизация процессов и улучшение их показателей;
- снижение количества ошибок;
- сокращение времени осуществления процессов;
- повышение производительности труда.

Для выполнения этих задач необходимо было:



Экономический эффект от совершенствования организации труда в банке

- провести скрупулезный анализ всей входящей работы, входящих ошибок, а также незавершенного производства для дальнейшей оптимизации;

- оптимизировать производственные процессы;

- построить поток обработки документов, содержащий минимальное количество действий, не добавляющих стоимости клиенту;

- разработать и внедрить стандартные операционные процедуры для исключения вариативности процессов;

- сократить существующие переработки;

- снизить объем входящего брака и количества переделывания;

- равномерно распределить нагрузку на сотрудников на основании расчетных данных.

Данная работа позволила добиться значительного экономического эффекта (см. рисунок).

Общий экономический эффект от совершенствования может быть рассчитан по формуле:

$$\mathcal{E}\Phi_{\text{про}} = \mathcal{E}\Phi_{\text{мат}} + \mathcal{E}\Phi_{\text{оп}} - 3, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}\Phi_{\text{мат}}$  – эффект от экономии материальных ресурсов, р.;  $\mathcal{E}\Phi_{\text{оп}}$  – эффект от оптимизации процесса, р.; 3 – прямые затраты на реализацию изменения процесса, р.

В свою очередь, эффект от экономии материальных ресурсов может быть рассчитан следующим образом:

$$\mathcal{E}\Phi_{\text{мат}} = \mathcal{E}_{\text{мз}} \times K_{\text{м}} \times K_{\text{п}} \times 12, \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{мз}}$  – прогнозируемая или фактическая экономия материальных затрат на одну операцию (например, бумага, бензин и т.д.), р.;  $K_{\text{м}}$  – среднее количество операций в месяц в одном подразделении;  $K_{\text{п}}$  – количество подразделений, осуществляющих данные операции (коэффициент применяется при оценке эффекта тиражирования).

Эффект от оптимизации процесса рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}\Phi_{\text{оп}} = (D_n - D_t) \times K_c \times N \times 12, \quad (3)$$

где  $D_n$  – длительность процесса на начало проекта, мин;  $D_t$  – длительность процесса на текущий момент, мин;  $K_c$  – количество транзакций данного процесса в месяц на текущий момент;  $n$  – порядковый номер конкретного процесса;  $N$  – стоимость одной минуты рабочего времени сотрудника (условно равна 4 р.).

По результатам оптимизации было проведено исследование ряда процессов в подразделениях коммерческого банка, оптимизация которых позволила улучшить организацию труда банковских работников, повысить производительность их труда, дала значительный экономический эффект.

В процессе оптимизации в каждом подразделении велся «экран мониторинга», который содержал описание улучшаемых процессов и эффект от их оптимизации.

Приведем пример «экрана мониторинга» по процессу «Организация нового рабочего места сотрудника».

*Цели оптимизации / проблемы процесса:*

- уменьшить сложность оформления заявок;

- снизить процент брака (отказов) в заявках.

*Ключевые инициативы:*

- использование «ролей» сотрудников, к которым привязаны все необходимые доступы во все виды программного обеспечения (оформляется 1 заявка на все ПО);

- автоматизация обработки типовых заявок;

- упрощение форм заявок.

*Полученный эффект на 1 декабря 2011 г.:*

- сокращение времени на оформление документов при подключении нового рабочего места со 110 до 25 мин;

- сокращение отказов по заявкам с 35 до 17%;

- сокращение времени на подключение ПК с 12 до 4 дней для новых сотруд-

ников и до 5 дней для перемещаемых сотрудников.

Сводные данные по «экранам мониторинга» для ряда оптимизированных процессов приведены в табл. 1: указаны оптимизированные процессы, содержание оптимизации и текущий эффект от нее.

В общей сложности, доработке подверглись 18 процессов.

В 12 процессах был перераспределен функционал в сторону расширения делегирования полномочий. Эффект составил: снижение количества брака на 4,9%, сокращение времени выполнения операций в 2,9 раза в среднем и высвобождение 3 штатных единиц.

В 6 подразделениях произошла разработка новых стандартов (6 процессов). Это позволило сократить количество брака на 1,65% и сократить время на выполнение операции в 2,3 раза в среднем, высвободило 3,9 штатной единицы.

Два подразделения перешли на использование электронного документооборота. Изменение позволило сократить время процессов в 7 и 4 раза соответственно. Автоматизация документооборота позволила существенно оптимизировать работу с документами в банке. За счет оптимизации регистрации и отправки документов было оптимизировано около 15% рабочего времени секретарей подразделений. Сокращение времени на поиск документов, появление возможности отследить прохождение документов, организация собственной работы с переданными на исполнение документами позволили сэкономить до 10% рабочего времени сотрудников банка. Большая часть эффекта от использования электронного документооборота связана с отказом от оформления ряда ненужных для подразделений документов.

Изменения в сфере программного обеспечения (доработка старого и создание нового ПО) и автоматизации затронули 5 операций. В среднем эти изменения позволили сократить время

Таблица 1 – Оптимизированные процессы и полученный эффект от их оптимизации

Оптимизированный процесс	Содержание оптимизации	Эффект оптимизации
Выплата компенсации по вкладам физических лиц (Подразделение кредитования и обслуживания ФЛ)	Разделение функций сотрудников. Разделение операций. Организация оповещения и работы с клиентами посредством специалистов по продажам	Срок обработки заявлений сократился на 14 дней (с 16 до 2). Количество ошибок сократилось с 0,55 до 0,15%
Формирование и загрузка списка кандидатов на получение кредитной карты и получение карты клиентом (Подразделение кредитования и обслуживания ФЛ)	Включение держателей личных карт в рамках зарплатного проекта в список кандидатов на получение кредитных карт. Передача полномочий по подписанию заявлений-анкет клиентов, прошедших дополнительную проверку в подразделении безопасности. Делегирование функции по загрузке списка кандидатов на получение кредитных карт	Длительность процесса сократилась с 85 до 60 мин. Количество брака в процессе сократилось с 46 до 39%. Дополнительно запланированный эффект – время до выдачи карт сократить с 26 до 14 дней
Кредитование физических лиц (выдача и сопровождение) (Подразделение кредитования и обслуживания ФЛ)	Перераспределение функционала сотрудников. Устранение дублирующих операций. Стандартизация работы. Внедрение инструментов контроля качества между этапами процесса. Стандартизация операций	Среднее время рассмотрения заявок сократилось с 8,8 до 4,6 дня. Доля заявок, обработанных в течение 5 дней, увеличилась с 11,9 до 51,2%. Возврат на доработку заявки сократился с 3,5 до 2,0%. Срок рассмотрения заявлений по сопровождению сократился с 12 до 9 дней. Количество обрабатываемых заявлений по сопровождению на одного сотрудника увеличилось с 80 до 158,5
Кредитование юридических лиц (Подразделение кредитования и обслуживания ЮЛ)	Разделение функционала сотрудников. Разработка подходов к нормированию численности сотрудников. Разработка стандартов	Среднее время обработки заявок ниже на 1,5–2 дня. Нагрузка на 1 сотрудника выросла на 42%
Подготовка искового заявления о взыскании просроченной задолженности с физических лиц (Юридический отдел)	Делегирование полномочий в рамках процесса внедрения электронного документооборота и единого ресурса для электронных образов документов юридическому отделу. Частичная автоматизация процесса (макросы)	Длительность процесса сокращена с 2796 до 807 мин. Время подготовки иска – с 5,7 до 0,8 дня. Брак в процессе передачи документов от юридического отдела отсутствует
Прием на работу (Подразделение по работе с персоналом)	Делегирование полномочий по принятию окончательного решения о приеме, подписанию приказов о приеме/переводе на руководителя подразделения (минуя руководителя банка)	Время процесса сокращено на 45% (до 6 дней)
Финансовый и технический мониторинг устройств самообслуживания (Подразделение кредитования и обслуживания ФЛ)	Доработка математической модели прогнозирования загрузки устройств самообслуживания. Автоматизация процесса мониторинга. Система информирования дополнительных офисов о времени заезда техподдержки. Доработка используемых форм заявок	Количество перезагрузок банкоматов с остатком более 25% от первоначальной загрузки сократилось с 30 до 23%. Уровень готовности оборудования к обслуживанию клиентов повысился с 91,4 до 93,7%
Организация нового рабочего места сотрудника (ИТ-подразделение)	Использование «ролей» сотрудников, к которым привязаны все необходимые доступы во все виды программного обеспечения (оформляется 1 заявка на все программное обеспечение). Автоматизация обработки типичных заявок. Упрощение форм заявок	Время на оформление документов при подключении нового места сократилось со 120 до 30 мин. Время организации рабочего места уменьшилось с 14 до 1 дня. Время на подключение ПК сократилось с 12 до 4 дней для новых сотрудников и до 4,7 дня с учетом перемещений

операций примерно в 8 раз и высвободили 18 штатных единиц.

Например, самая простая оптимизация затронула процесс подготовки статистической отчетности для внешних и внутренних клиентов, она была реализована с использованием ряда макросов, привела к сокращению общих трудозатрат на 42%, высвободила 0,7 штатной единицы (табл. 2).

Таким образом, наиболее эффективными стали введение электронного до-

кументооборота и изменения в сфере программного обеспечения, а реализовались они лишь в двух и четырех подразделениях банка соответственно.

По данным годового отчета экономического эффекта по проекту оптимизации составил порядка 9 млн р. в год (также около 8 млн р. в год составил рассчитанный косвенный эффект). Удалось высвободить 33,59 штатной единицы.

По итогам проведенного нами исследования удалось выделить наиболее

значимые мероприятия по повышению эффективности труда в коммерческом банке: введение электронного документооборота и доработка программного обеспечения. Эти мероприятия в большей степени способствуют увеличению производительности труда, снижению его напряженности и не требуют значительных финансовых вложений.

Переход на электронный документооборот позволяет существенно сократить временные потери и увеличить



Таблица 2 – Данные о трудозатратах на подготовку статистической отчетности для клиентов до и после оптимизации, ч

Вид отчета	Общие трудозатраты в год до оптимизации и централизации процесса	Общие трудозатраты после оптимизации и централизации процесса
Отчеты для внутренних клиентов	1126	574
Отчеты для внешних клиентов, в том числе:	892	596
сведения о заработной плате и движении работников в статистику (П-4, П-4НЗ)	60	54
отчет в ПФР	672	399
отчет в налоговую инспекцию	160	143

время на работу над другими трудовыми обязанностями. Например, в результате реорганизации графика работы операционно-кассовых сотрудников в операционном подразделении может быть высвобожден 1 сотрудник полностью и 1 человек на 4 часа в день. Для повышения качества обслуживания целесообразно принять решение об организации в операционном подразделении специальной роли – консультанта, в задачи которого входило бы предварительное консультирование клиентов. Таким образом, положительным эффектом в данном примере будет являться эффект от высвобождения 1,5 полной штатной единицы, использование которых четко определено.

С учетом ориентации на лидеров отрасли, можно рекомендовать коммерческим банкам вслед за Сбербанком начать внедрять систему электронного документооборота (СЭОДО) во всех подразделениях. В настоящее время в данном банке СЭОДО тиражируется по всей системе (на момент написания статьи она была внедрена в Центральном аппарате

и во всех 17 территориальных банках), оцениваемый эффект от ее внедрения должен был составить 149,04 млн р. [3. С. 72]. После завершения подключения всех подразделений к СЭОДО общая численность ее пользователей будет составлять более 50 тыс., а суммарный документооборот будет достигать 200 тыс. документов в день [1].

Предложенные нами рекомендации позволяют повысить удовлетворенность клиентов, эффективность работы персонала, мотивацию и вовлеченность работников.

В условиях высокой конкурентной борьбы в банковской сфере необходимо максимально использовать трудовые возможности персонала, однако добиться этого путем увеличения интенсивности труда уже не представляется возможным. Резервы роста необходимо искать в автоматизации процессов, сведении количества ручного ввода и обработки информации к минимуму. Это позволит экономить рабочее время и соответственно позволит выполнять большее число операций с повышенной эффективностью. ■

## Источники

1. Внедрение системы электронного офисного документооборота ОАО «Сбербанк России». URL: <http://digdes.ru/project/1714>.
2. Долженко Р.А. Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. № 10.
3. Электронный документооборот // Прямые инвестиции. 2010. № 8(100). С. 70–73. URL: <http://sberbank.ru/common/img/uploaded/sbjr/10-08/070-073.pdf>.
4. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. № 4.

## References

1. Introduction of electronic document management system in OAO Sberbank of Russia. Available at: <http://digdes.ru/project/1714>. (in Russ.)
2. Dolzhenko R.A. Methodological approaches to assessing staff productivity. [Metodicheskie podkhody k otsenke proizvoditel'nosti truda personala]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti – Rationing and Remuneration in Industry*, 2012, no. 10, pp. 17–22.
3. Electronic document management. *Pryamyie investitsii – Direct Investments*, 2010, no. 8(100), pp. 70–73. Available at: <http://sberbank.ru/common/img/uploaded/sbjr/10-08/070-073.pdf>.
4. Effective Russia: productivity as the foundation for growth. [Effektivnaya Rossiya: proizvoditel'nost' kak fundament rosta]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Journal of Management*, 2009, vol. 7. no. 4, pp. 109–168