

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Механизмы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела  
АО «Альфа-Банк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1390 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/ В.А.Конкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы ЭУ–411  
\_\_\_\_\_/ А.А.Ткачёва  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМОВ СНИЖЕНИЯ МОНОТОННОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ.....	5
1.1 Сущность механизмов снижения монотонности труда сотрудников	5
1.2 Механизмы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела.....	14
1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта по снижению монотонность труда сотрудников .....	23
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНК».....	27
2.1 Характеристика деятельности АО «Альфа-Банк».....	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Альфа-Банк».....	36
2.3 Кадровый аудит АО «Альфа-Банк».....	51
3 ПРОЕКТ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕХАНИЗМОВ СНИЖЕНИЯ МОНОТОННОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА АО «АЛЬФА-БАНК».....	63
3.1 Анализ монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».....	63
3.2 Предложения по проекту снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».....	71
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Фотография рабочего времени.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Существующий бизнес-процесс.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Новый бизнес-процесс.....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Диаграмма Ганта проекта.....	117

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного производства многие виды труда характеризуются высоким темпом работы, однообразием выполняемых действий в сочетании с небольшой физической нагрузкой, что, с одной стороны, создает высокую степень монотонности, а с другой - способствует большей напряженности труда.

В связи с этим, современные ученые уделяют большое внимание изучению монотонных видов труда, так как количество сотрудников, занятых этим видом деятельности, неуклонно растет. В России их число достигает примерно 30% от числа всех работающих, по данным зарубежной печати, на американских предприятиях их около 70%. Возможности избавиться от монотонного труда пока не имеется, более того, проглядывается стойкая тенденция увеличения объема монотонных работ в большинстве имеющихся трудовых процессов.

Монотонность труда, особенно в сочетании с гипокинезией, вызывает целый ряд таких неблагоприятных последствий, как снижение работоспособности, рост травматизма, заболеваемости и текучести кадров, которые в конечном итоге приводят к значительному снижению эффективности труда в целом. Помимо этого страдает и развитие личности, нарушается ее контактность с окружающими, что приводит к конфликтам в трудовых коллективах, а так же в семьях.

Проблема профилактики монотонности труда сдерживается отсутствием единых научно-обоснованных положений, необходимых для формирования конкретных рекомендаций по предупреждению негативных последствий монотонного труда. Поэтому в данной дипломной работе, мы рассмотрели современные методы, которые могут применяться для снижения монотонности труда персонала.

Цель работы – разработка проекта по применению механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность механизмов снижения монотонности труда;

– рассмотреть основные механизмы снижения монотонности труда сотрудников;

– проанализировать механизмы борьбы с монотонностью труда в зарубежных и отечественных компаниях;

– провести аудит организационно-хозяйственной деятельности и кадровый аудит АО «Альфа-Банк»;

– проанализировать имеющуюся систему управления монотонностью труда и разработать проект по снижению монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

Предметом дипломной работы является: система управления монотонностью труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

Объектом: сотрудники операционного отдела АО «Альфа-Банк».

Изучение природы появления и развития монотонности труда, позволит вовремя применить механизмы снижения монотонности труда, что сможет обеспечить оптимальную психологическую основу сотрудникам, для проявления высокопродуктивной профессиональной деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трех глав, выводов, заключения, библиографического списка (всего 29 наименований) и 4 приложений. В тексте работы также имеется 22 таблицы и 17 рисунков. Общий объем работы составляет 108 страниц.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМОВ СНИЖЕНИЯ МОНОТОННОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ

## 1.1 Сущность механизмов снижения монотонности труда сотрудников

В условиях современного производства многие виды труда характеризуются высоким темпом работы, однообразием выполняемых действий в сочетании с малой физической нагрузкой, что, с одной стороны, создает высокую степень монотонности, а с другой – способствует большей напряженности труда.

В этих условиях во многих организациях актуальной является разработка рекомендаций по оптимизации монотонных видов труда с целью поддержания высокого уровня работоспособности, повышения производительности труда и сохранения здоровья персонала [3].

Для того, что бы разработать данные рекомендации, необходимо знать, что такое монотонность труда, какие виды существуют и как их распознать на ранней стадии. Для начала рассмотрим несколько примеров определений понятия «монотонность труда» разных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определение понятия монотонность труда

Автор	Определение
Азрилиян А.Н.	Монотонность труда – характеристика некоторых видов труда; обусловлена либо многократной повторяемостью поступающих при работе внешних раздражений, либо ограниченным числом самих раздражений (или движений) [4].
Варова В.К., Воробьева И.А., Зубкова А.Ф., Измерова Н.Ф.	Монотонность труда – это свойство некоторых видов труда, требующих от человека длительного выполнения однообразных действий или непрерывной и устойчивой концентрации внимания в условиях дефицита сенсорных нагрузок [26].
Боронова Г.Х.	Монотонность труда – однообразное повторение рабочих операций, опасность монотонности заключается в снижении внимания к процессу производства, быстрой утомляемости и снижении интереса к трудовому процессу, что влияет на безопасность труда в целом [5].
Куршельницкая Я.В.	Монотонность в переводе с греческого означает однообразие. В психологической литературе понятием «монотонность» характеризуют особое психическое состояние, которое возникает у человека как реакция на однообразную и бедную на впечатление деятельность. В социально-экономической литературе «монотонность» связывается с чрезмерным расчленением трудового процесса на простые элементы [10].

Рассмотрев различные трактовки понятия «монотонность труда», можно сформулировать обобщенное определение. Монотонность труда – это однообразный труд, который требует от человека либо длительного выполнения однотипных простых операций, в заданном или свободном темпе, либо непрерывной концентрации внимания в условиях малого объема профессионально значимой информации.

Понятие монотонности всегда связывается с трудом по выполнению однообразных и кратковременных операций. Однако единого мнения в отношении критерия степени монотонности работы пока нет. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние человека; являющееся следствием однообразия работ [11].

Многие исследователи отождествляют понятие «монотонности труда» и «монотония». Но это не так, монотония – это неспецифический состояние, обусловленное негативными изменениями в направленности личности, которое сопровождается переживанием однообразия, что выражается в форме апатии и скуки, с последующим снижением психо-физиологичной и трудовой активности. То есть, монотония – это ответная реакция организма на монотонный труд [2].

В зависимости от преобладающей нагрузки различают два вида монотонности: двигательную и сенсорную.

– двигательная монотонность, характерна для работ, где ведущим является энергетический фактор, то есть существует напряжение на опорно-двигательный аппарат. Она характеризуется однообразными трудовыми движениями и действиями, в этот момент основная нагрузка приходится на ограниченные группы мышц. А степень выраженности такого состояния монотонии зависит от таких факторов трудового процесса, как: количество однообразно повторяющихся действий в единицу времени, продолжительность отдельных рабочих операций, степень сложности выполняемых операций, принудительный темп работы [10].

Из этого следует, что чем меньше количество элементов в рабочем цикле и чем короче время их выполнения, тем монотоннее труд. Такой вид распространен при: работе на конвейере, полуавтоматизированных линиях или ручных вспомогательных работах [8].

– сенсорная монотонность характерна для работ, в которых преобладает информационный фактор. В первую очередь – это характеризуется напряжением сенсорного аппарата, активизацией психических функций, таких как: внимание, мышление, долговременная и оперативная память. При данном виде монотонной работой считаю, ту работу, которая связана с длительным пассивным наблюдением, с восприятием однообразной информации или недостатком поступающей информации, а, следовательно, ограниченным воздействием на нервную систему производственных сигналов. Данный вид характерен для многочисленных разновидностей операторского труда. Чем меньше информации получает оператор в единицу времени и чем менее она содержательна, а также чем продолжительнее интервалы ожидания информации и чем меньше объектов наблюдения, тем скорее развивается состояние монотонии [10].

Все авторы занимающиеся проблемой монотонности труда, считают, что предпосылкой появления монотонных работ является развитие полуавтоматической производства и автоматизированных систем управления. Так как работа сотрудника при данном производстве, сводится к выполнению несложных, однообразных движений, которые повторяются множество раз в течение смены.

Другими причинами возникновения монотонности труда, ученые называют:

- структурное однообразие, простота рабочих операций;
- непродолжительный временной цикл;
- высокая степень повторяемости;
- отсутствие творческих элементов работы;
- строго определенный регламент действий;
- общий ритм и темп работы;

- дефицит информации о выполнении работ;
- отсутствие интеллектуально-эмоциональной нагрузки;
- легкая или средняя величина физической нагрузки и дефицит движений, что способствует развитию гиподинамии и гипокинезии;
- постоянный фоновый шум;
- стробоскопический эффект люминесцентных ламп;
- ограниченное пространство рабочих действий;
- изоляция, разобщенность рабочих [27].

В формировании понятия трудового процесса как монотонного особое место занимают психологические и физиологические особенности человека. Большое количество признаков указывают на монотонную работу, но авторы исследований выделяют три основных группы:

- психологические – быстрое появление субъективного ощущения утомления, сонливости, апатии, скуки;
- физиологические – снижение частоты пульса и дыхания, уменьшение потребления кислорода, снижение мышечного тонуса;
- производственные – периодические колебания средней длительности выполнения операций, неравномерность выработки и общим ее снижением [9].

Обычно монотонный по внешним признакам труд в производственных условиях сочетается с другими факторами профессиональной деятельности. Одни из них усиливают развитие состояния монотонии – это гипокинезия, низкая ответственность, постоянный фоновый шум, а другие факторы препятствуют развитию этого состояния – физическая тяжесть, нервная напряженность труда, высокая степень ответственности [8].

Критериями монотонности труда являются:

- количество повторений трудовых приемов и действий в единицу времени;
- продолжительность операции;
- уровень ее сложности [6].



Однако этих показателей недостаточно, так как степень монотонности операции даже при оптимальном временном интервале, но меньшем элементном составе, может быть выше, чем при выполнении много составляющих операции с незначительным временным циклом, для каждого элемента. В зависимости от сочетания нескольких признаков различают четыре категории монотонных работ, они представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Критерии для оценки монотонности труда

Особенности операции	Степень монотонности			
	I.	II.	III.	IV.
Повторяемость (в час)	До 180	181-300	301-600	600
Продолжительность, с	100	46-100	45-20	19-2
Количество элементов	10	10-6	5-3	2-1

Для оценки монотонности особое значение имеет учет темпа и ритма работы. Операционный темп – это степень насыщения единицы рабочего времени трудовыми движениями. Ритм – это закономерное чередование элементов работы и пауз между ними [6].

Попытка обоснования единых критериев монотонности наталкивает на определенные трудности, поскольку монотонные работы сильно отличаются по тяжести и характеру сдвигов физиологических функций организма сотрудника. Так, конвейерная работа может быть представлена следующими четырьмя группами, представленными в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Группы конвейерных работ

Группа труда	Описание	Характерные черты
нервно-напряженный, физически легкий труд	характеризуется наибольшей сложностью операций и наименьшей монотонностью	– высокая координация движений, – высокое напряжение зрения, – высокие статические нагрузки, – высокая активность высших отделов центральной нервной системы
физически легкий труд со средним нервным напряжением	характеризуется сравнительно простыми по содержанию операциями	– меньшее количество и продолжительность элементов, – умеренное напряжение зрения, внимания
физически тяжелый труд нервным со средним напряжением	характеризуется еще более простым содержанием операций	– высокая монотонность при значительных динамических и статических нагрузках, – энергозатраты 200-250 ккал/ч.

Группа труда	Описание	Характерные черты
нервно-напряженный, физически тяжелый труд	характеризуется значительной монотонностью, так как операции состоят всего из 2-3 элементов	– энергозатраты 300-350 ккал/ч.

Монотонные операции приводят к резко выраженным изменениям в ключевых для данной трудовой деятельности физиологических системах и умеренных сдвигов в сопутствующих системах. Особенно монотонные операции без преимущественного напряжения какой-либо одной физиологической системы вызывают существенные сдвиги в функциональном состоянии центральной нервной системы [8].

Для того чтобы обосновать границы пооперационного разделения труда и разработать мероприятий по предотвращению монотонности, спроектировать рациональную структуру операций, задать темп и ритм работы необходимо провести объективный анализ трудовых операций, оценить степень их монотонности, выявить так называемые критические и психофизиологические особенности операций [13].

Критические особенности операции – это те операции, которые требуют от сотрудника повышенного напряжения психических функций, при выполнении которых наблюдается наибольшая частота ошибочных действий. Ошибочные действия – это действия, которые нарушают нормальный ход работы и не способствуют достижению поставленных целей [8].

Типичными причинами ошибочных действий могут быть:

- отсутствие у сотрудника хорошо сформированных трудовых навыков;
- несоответствие индивидуально-психологических качеств сотрудника требованиям выполняемой работы;
- временное снижение работоспособности;
- отрицательный опыт выполнения подобной работы [5].

Под психофизиологическими структурными особенностями трудовой операции понимают состав сенсорных, перцептивных, мнемических и моторных действий, их взаимосвязь и взаимовлияние. При данном анализе используются такие методы как: хронометраж и алгоритмический анализ. Помимо этого, используются результаты опроса сотрудников о субъективной оценке их состояния [2].

Монотонный труд, как и любой другой, вызывает усталость и появление чувства утомления. Другими отрицательными последствиями монотонного труда являются:

- снижение работоспособности и производительности труда;
- ухудшение качества продукции;
- производственный травматизм;
- повышенная заболеваемость;
- снижение творческой инициативы сотрудников;
- высокая текучесть кадров;
- развитие неврозов [10].

В некоторых случаях состояние монотонии переходит в состояние психического пресыщения, которое характеризуется отвращением к однообразной деятельности, раздражительностью, эмоциональной неустойчивостью, развитием невротических и сосудистых расстройств.

Говоря про влияние монотонного труда на организм сотрудников, стоит отметить, что он весьма сложен и многообразен. У большинства людей монотонный труд сопровождается рядом неприятных субъективных ощущений. Такие ощущения проявляются в падении интереса к выполняемой работе, сонливости, скуке, невнимательности, апатии, чувстве усталости, искаженном чувстве времени, что в конечном итоге приводит к субъективной оценке работы, как непривлекательной и скучной [1].

Учеными установлено, что в зависимости от индивидуально-психологических особенностей люди по-разному относятся к монотонной работе и по-разному переживают связанные с ними психические состояния. Одни сотрудники чувствуют сильно выраженную скуку, другие – довольны простой работой, третьи – активно пытаются разнообразить трудовой процесс, привнося элементы творчества [12].

Монотонная работа приводит к изменению и со стороны различных вегетативных функций. Во время такой работы снижается частота сердечных сокращений на 25 – 30%, артериального давления – на 5 – 10%; увеличивается коэффициент вариации сердечного ритма [11].

Вместе с изменением физиологических функций при монотонной работе часто отмечаются изменения, характеризующие психологический статус сотрудников, их субъективные ощущения и переживания. Степень проявления этих ощущений зависит от индивидуальной переносимости фактора монотонности [13].

В одних и тех же условиях не все люди одинаково устойчивы к влиянию данного фактора – среди них существуют монотофилы и монотофобы.

Монотофилы, отличаются большей устойчивостью к данному фактору, для них характерен определенный типологический комплекс: это слабый тип нервной системы относительно процесса возбуждения, низкая тревожность, инертность нервных процессов, интровертированность. Они устойчивы к развитию монотонии, могут, выполняют монотонную работу в течение длительного времени [16].

Монотофобы, обладают сильными процессами возбуждения, высокой подвижностью нервных процессов, выраженной экстраверсией, высоким уровнем нейротизма, эмоциональной неустойчивостью, высокой тревожностью. Монотофобы склонны к развитию монотонии при выполнении монотонной работы [16].

При осуществлении монотонных работ в строго заданном темпе с высокой скоростью, при наличии длительных периодов концентрации внимания, высокой степени однообразия может развиваться нервное перенапряжение, симптомы которого – утомляемость, раздражительность, нарушение функций внутренних органов, депрессивное состояние [6].

Часто состояние монотонии может переходить в состояние «психического пресыщения», которое характеризуется отвращением к однообразной деятельности, раздражительностью, эмоциональной неустойчивостью, развитием невротических и сосудистых расстройств [6].

Фактор монотонности в сочетании со сниженным уровнем двигательной активности, часто вызывает ослабление защитных свойств организма, что проявляется в увеличении общей заболеваемости у лиц, занятых монотонным трудом. При стаже работы с монотонным характером труда 10 – 15 лет и более число случаев нетрудоспособности по отдельным формам болезней увеличивается в 3 – 9,8 раза [1].

В данном параграфе были изучены основные понятия, связанные с монотонностью труда. Были определены основные виды монотонности, причины их возникновения, признаки проявления, критерии оценивания, последствия и влияние на организм сотрудников. Часто монотонность является характерной чертой тех или иных строго регламентированных производственных процессов, и тогда бороться с ней особенно сложно. Также следует учитывать, что большинство исследователей монотонности передают отрицательный оттенок. Следовательно, стоит учитывать отрицательное влияние монотонности на эффективность производства, при использовании мер предупреждения этого нежелательного явления. Далее мы рассмотрим механизмы, которые способны снизить уровень монотонности труда.

## 1.2 Механизмы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела

При разработке мер профилактики развития состояния монотонии необходимо учитывать основные психофизиологические явления, возникающие в организме работающих в условиях монотонного труда и во многом определяющие его отрицательные последствия.

Поэтому разрабатываемые мероприятия должны быть направлены на:

- совершенствование технологических процессов с целью уменьшения влияния монотонности труда;
- обеспечение оптимальной информационной и двигательной нагрузок;
- повышение уровня бодрствования, увеличение эмоционального тонуса и мотивации [29].

Все это достигается как оптимизацией содержания и условий трудовой деятельности, так и непосредственным воздействием на функциональное состояние организма человека комплекса технологических, организационно-технических и психофизиологических мер. Среди них важнейшее значение имеют:

- автоматизация и механизация однообразных ручных работ;
- совершенствование технологии, оптимизация содержания труда;
- совершенствование организации трудовой деятельности;
- совершенствование организации рабочего места;
- оздоровление условий производственной среды;
- применение психологических и социально-психологических факторов профилактики монотонии;
- разработка системы профориентации;
- рациональное использование вне рабочего времени [29].

Профилактические мероприятия, проводимые в плане вышеуказанных аспектов, снижают утомление и субъективные ощущения монотонности, положительно влияют на работоспособность и производительность труда, дают положительный эффект. Экономический расчет рекомендуется проводить на основании межотраслевых методических рекомендаций "Определение эффективности мероприятий по улучшению условий труда" [18].

Существуют разные варианты по снижению монотонности труда, например, кратковременные, но частые перерывы, чередование работы, сидя-стоя, ротация, производственная гимнастика и многие другие, основные из которых представлены в таблицу 1.4.

Таблица 1.4 – Выборка основных мер борьбы с монотонностью труда

Группа методов	Метод	Характеристика	Результат
Санитарно-гигиенические и проектно-технологические	Организация технологического процесса	Обеспечение благоприятных санитарно-гигиенических условий труда в соответствии с действующими санитарными правилами и нормами. Механизация и автоматизация наиболее трудоемких, а также монотонных операций	Снижение заболеваемости работающих. Снижение текучести среди работающих, занятых в конвейерно-поточном производстве
	Уровень освещенности	Соответствие уровню санитарных норм и правил (в соответствии с категориями зрительных работ)	Повышение производительности труда
	Совершенствование организации рабочих мест	Предпочтение конструкции рабочего места, в позе сидя (при выполнении работ, не требующих частых передвижений и применения больших усилий - сборочные работы 1, 2, 5 группы). Работа в положении стоя при выполнении управляющих движений с большим усилием (3 и 4 гр.)	Меньшее статическое напряжение мышц. Более точные и быстрые движения рук
	Оздоровление условий производственной среды	Учет антропометрических и психофизиологических возможностей человека, а также требований эстетики и культуры производства	Комфортная психологическая атмосфера

Продолжение таблицы 1.4

Группа методов	Метод	Характеристика	Результат
Санитарно-гигиенические и проектно-технологические	Внедрение рациональной организации рабочего места	Удобное расположение основного и вспомогательного оборудования и техоснастки. Соответствие рабочей мебели специфике трудового процесса	Предотвращение развития заболеваний опорно-двигательного и нервно-мышечного аппарата
	Создание в рабочих помещениях благоприятной обстановки	Окраска, озеленение, инвентарь	Ликвидация скуки, однообразия
Организационно-технические	Оптимизация содержания труда	Объединение ряда простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию	Повышение уровня внимательности
	Смена рабочих операций	Освоение выполнения нескольких операций каждым сотрудником и ежедневное систематическое чередование их в течение смены	Достижение высокой производительности труда
	Работа с уровнем освещения	Включение общего дополнительного освещения на 20% (в соответствии с СН-245-71), в первые 30 минут после начала работы. При работах с высокой степенью монотонности рекомендовать периодическое (2 - 3 раза в час) кратковременное (2 - 3 мин.) ускорение (на 5 - 10%) темпа работы и кратковременное увеличение освещения (на 1 - 2 мин.) на (20%), начиная со второго часа работы	Предотвращение заболеваний зрения, повышение уровня концентрации
	Внедрение оптимального темпа и ритма работы	Установка темпа конвейера на 5 - 10% ниже (или ускорение) среднерабочего темпа в первые часы после начала работы	Снижение уровня брака
	Работа с шумом в помещении	Включение музыки (на 15-20 минут в начале работы и через каждые последующие 2 часа)	Ликвидация скуки, однообразия
	Производственная гимнастика	Проведение производственной гимнастики в течение рабочего дня. Проведение вводной гимнастики для рабочих, работающих на конвейерах с принудительным ритмом	Перераспределение нагрузки, улучшение кровообращения, дыхания. Ускорение процесса вработываемости



Группа методов	Метод	Характеристика	Результат
Организационно-технические	Внедрение рациональных режимов труда и отдыха	Установление перерыва для отдыха и питания при семичасовом рабочем дне устанавливать через 3,0 - 3,5 часа; при восьмичасовом - через 3,5 - 4,0 часа. Введение коротких регламентированных перерывов по 5-10 минут в каждой половине рабочего дня. Количество и продолжительность перерывов следует устанавливать в зависимости от тяжести и напряженности труда	Повышение производительности труда
Лечебно-профилактические и психофизиологические	Самомассаж	Рекомендация делать легкий самомассаж чистыми руками, закрытых век и кожи вокруг глаз во время перерывов и пауз. Самомассаж конечностей по направлению от нижних участков к верхним	Снятие локального утомления глаз и улучшение кровообращения. Улучшение венозного оттока
	Использование посторонней информации и посторонних раздражителей	Осведомление сотрудников о ходе выполнения планового задания или трансляция другой информации в информационные табло в офисе, радио	Увеличение вовлеченности рабочих
	Использование внерабочего времени для повышения устойчивости человека к условиям монотонности и гипокинезии	Организация занятий спортом и физической культурой для работников. Участие в различных формах коллективной деятельности (общественные мероприятия, художественная самодеятельность)	Сохранение здоровья работающих и повышение уровня работоспособности

Соблюдение комплекса вышеперечисленных рекомендаций наряду с внедрением прогрессивного стиля руководства, поддержания оптимального социально-психологического климата на производстве могут значительно компенсировать психологическую неудовлетворенность при монотонных видах труда и способствовать снижению текучести кадров и закреплению рабочих на данном предприятии.

Проверка эффективности комплекса указанных рекомендаций показала, что они в определенной мере обеспечивают поддержание достаточного уровня работоспособности, повышение производительности труда, улучшение качества работы, уменьшение субъективных жалоб на скуку и утомительность монотонной работы [14].

Для понимания необходимости внедрения тех или иных мер, обеспечивающих снижение монотонности труда важно правильно оценить уровень монотонности различных работ и производственных операций. В связи с этим остро встает проблема разработки соответствующих критериев, которые бы помогали устанавливать степень монотонности труда. Выделяется четыре группы таких критериев:

1) объективно-технологическим, указывающим на определенные производственные особенности операций;

2) критериям, отражающим динамику количественно-временных показателей трудовой деятельности;

3) психофизиологическим, указывающим на своеобразие функциональных сдвигов в организме работающих,

4) психологическим, указывающим на личностное отношение к выполняемой работе и определенную специфику психических процессов и состояний во время работы [5].

Рассмотрим каждую группу подробнее.

1) Объективно-технологические критерии

К этой группе относятся критерии:

- повторяемости;
- длительности;
- степени сложности операций [9].

Эти критерии чаще всего применяются в настоящее время при оценке степени монотонности того или иного производственного процесса. Однако наблюдения и специальные лабораторные исследования показывают, что этих критериев часто бывает недостаточно для определения действительного уровня монотонности.

При определенных условиях деятельности выполнение операций сравнительно сложных и мало повторяемых может вызывать в организме работающего даже более значительные функциональные сдвиги и субъективно переживаться как более монотонная деятельность, чем выполнение операций простых и гораздо чаще повторяемых в течение рабочего дня. Это объясняется тем, что степень монотонности каждой производственной операции определяется не одной-двумя объективно-технологическими характеристиками трудового процесса, а всей совокупностью «производственных детерминант». Среди последних особенно важное значение имеет темп работы [9].

В экспериментах, где моделировалось выполнение различных по структуре и деятельности производственных операций, было обнаружено, что парадоксальная картина в характере функциональных сдвигов и в субъективной оценке работающих (когда объективно скучная, однообразная операция оценивается как интересная и наоборот) наблюдается именно в том случае, когда высокий темп работы выступает в качестве очень жесткой детерминанты трудовой деятельности. Поэтому считается, что при оценке уровня монотонности совершенно необходимо использовать критерий операционного темпа, под которым следует понимать степень насыщенности единицы рабочего времени трудовыми движениями [9].

При прочих равных условиях производственная операция тем монотоннее, чем больше насыщенность единицы рабочего времени трудовыми движениями, то есть чем выше операционный темп, рисунок 1.1.

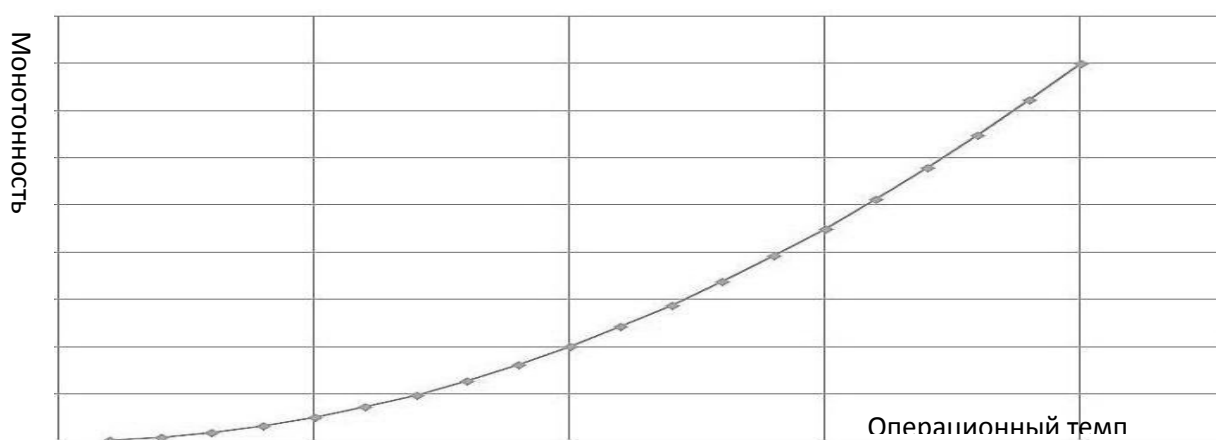


Рисунок 1.1 – График зависимости операционного темпа и монотонности производственной операции

2) Критерии, отражающие динамику количественно-временных показателей трудовой деятельности

Ко второй группе относятся критерии:

- почасовой выработки продукции;
- изменения средней длительности выполнения операций;
- временной вариативности [9].

Еще С. Уайт и его сотрудники из Британского комитета по изучению производственного утомления пришли к выводу, что при выполнении монотонной работы кривая почасовой производительности имеет типичную U-образную форму и ее вследствие этого можно использовать как своеобразный критерий монотонности труда. Однако значительные вариации в производительности труда, наблюдавшиеся в конкретных производственных условиях, заставили некоторых авторов подойти критически к выводу британских исследователей. Г. Роуз и П. Смит отметили отсутствие стабильности и идентичности форм кривых работы, что, по их мнению, не подтверждает существование типичной «кривой монотонности» [17].

В течение продолжительного времени ученые наблюдали на ряде слюдяных фабрик за работой женщин, выполняющих простую однообразную операцию щипки слюды, которая во всех отношениях (ручной труд, свободный темп работы, сдельная оплата) была очень удачным объектом для изучения индивидуальной динамики продуктивности труда. Проанализировав свыше трехсот кривых работы было установлено, что при значительном конкретном разнообразии все они имеют некоторые сходные, объединяющие их в единый тип, особенности. Так, в первой половине рабочего дня на кривых ясно выделяются две фазы: в начале смены производительность труда растет, в последующий же период падает, причем перепад носит резкий, «пикообразный» характер. Это — одна из важнейших их особенностей при выполнении монотонных операций. Во второй половине рабочего дня выработка периодически колеблется: она то увеличивается, то резко уменьшается, то снова значительно возрастает — в чем выражается еще одна отличительная особенность кривых работы [17].

На колебания выработки в условиях монотонности указывали и раньше, но эти сведения базировались, в основном, на данных лабораторных экспериментов. Данные, полученные непосредственно в реальных производственных условиях, позволяют сделать вполне определенный вывод, что периодические колебания производительности, нестабильный и неравномерный характер кривой работы — типичная особенность монотонного труда [23].

Отсюда следует, что, несмотря на сложность и многозначность показателя выработки, анализ и изучение кривых работы может иметь важное значение для диагностики уровня монотонности производственных операций. Другие критерии из рассматриваемой группы (изменение средней длительности операций и временной вариативности) также могут служить этой цели.

### 3) Физиологические (психофизиологические) критерии

К третьей группе критериев относятся психофизиологические показатели, отражающие изменения временной вариативности простой двигательной реакции и критической частоты исчезновения зрительного фосфена [23].

В результате обследования представителей различных видов труда: монотонного конвейерного (клеящицы резиновой обуви), физического немонотонного (грузчики) и умственного (аспиранты) было установлено, что выполнение монотонной работы влечет за собою своеобразные сдвиги, как по показателю временной вариативности двигательных реакций, позволяющему судить о равновесии процессов возбуждения и торможения, так и по показателю критической частоты исчезновения фосфена, характеризующему лабильность возбуждения [23].

Можно сделать вывод, что закономерные изменения этих показателей в условиях монотонной работы являются своего рода интегральными функционально-физиологическими критериями монотонности труда.

Другой подход к определению уровня монотонности связан с оценкой величины развивающегося в процессе работы утомления [1].

Исследование, основанное на предложенной НИИ труда классификации категорий утомления, показало, как изменяется функциональное состояние различных систем организма при выполнении разнотипных производственных операций и на этой основе была выявлена определенная связь между величиной утомления и соответствующим уровнем монотонности работы [29].

#### 4) Психологические критерии

В четвертую группу (психологическую) входят критерии:

- удовлетворенности работой;
- субъективной оценки времени;
- критерии, указывающие на особенности некоторых психических процессов и состояний;
- критерии, указывающие на динамику субъективного чувства усталости [18].

Все эти критерии не позволяют давать строгую дифференциацию уровней монотонности, но их применение полезно, поскольку в некоторой степени дополняет другие приемы диагностики.

Так, например, анализируя и сопоставляя личностные, субъективные оценки разнотипных производственных операций, определяя показатель удовлетворенности работой, можно получить важную дополнительную информацию, необходимую для правильного решения вопроса о степени монотонности того или иного производственного процесса [24].

Разумеется, проблема критериев требует еще дальнейшей разработки. Необходимо, в частности, уточнить количественные показатели степени монотонности по каждой их группе, установить более детально градацию уровней монотонности, определить ведущую группу критериев для различных разновидностей труда, а также решить ряд других вопросов. Тем не менее, уже сегодняшнее состояние проблемы позволяет вести успешную работу по обоснованию мер борьбы с монотонностью труда [27].

В данном параграфе мы рассмотрели, основные механизмы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела. Выявили, какие возможно будет применить на примере АО «Альфа-Банк». Также определили курс развития современных мер применяемых для минимизации монотонности труда. И дополнительно рассмотрели критерии оценки монотонности, благодаря которым можно определить степень монотонности труда сотрудников банка. А так же определили, что имеются некоторые недостатки в существующих критериях.

### 1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта по снижению монотонности труда сотрудников

Долгое время, пока монотонию связывали только с работой на конвейере, считалось, что главным средством борьбы с ней является полная автоматизация труда (В. Хакер). Хотя это мера и не исключается, решить проблему монотонии она не может хотя бы потому, что большинство видов деятельности автоматизировать нельзя (например, нельзя вместо спортсмена заставить выполнять объемные монотонные тренировочные нагрузки автомат) [25].

Поэтому борьба с монотонностью деятельности должна предусматривать разные способы, учитывая и физиологические, и психологические, и социальные факторы [24].

Н. Д. Левитов и В. Хакер рекомендуют сотруднику отыскивать интересное в однообразной работе или же во время работы думать о чем-то своем, заполняя таким образом «мотивационный вакуум». Известны, например, случаи, когда бегуны-марафонцы перед соревнованием читают детективные романы и повести, чтобы во время бега можно было поразмыслить о логичности тех или иных поступков героев этих книг. Однако положительный эффект от такого «свободного размышления» будет только в том случае, если сотрудник не ищет удовлетворения от самого процесса работы. В противном случае «свободное размышление» сотрудника снова будет замыкаться на работе, и переживаться как раздражение данной работой [28].

Монотонность труда свойственна многим видам работ в машиностроении, приборостроении, сельскохозяйственном производстве, пищевой, легкой и других отраслях промышленности, где имеются поточно-механизированные и конвейерные линии. Монотонность характерна также и для рабочих профессий, в которых преобладают однотипные мелкие операции, выполняемые не на конвейерах. Но все же самой распространенной монотонной работой является работа в офисах. Где большинство трудового времени сотрудники находятся в сидячей рабочей позе, и осуществляя одни и те же функции [27].

Зарубежные и отечественные компании борются с монотонностью разными способами.

Для того чтобы стать эффективным предприятием мирового класса необходим комплексный подход, поэтому челябинский завод «Метран», как часть компании «Emerson», внедрил идеологию бережливого производства во всех процессах: с 2005г. на производстве датчиков давления, с 2006г. внедрение бережливого производства у поставщиков, с 2007г. запущен проект «эффективный офис». Идеология бережливого производства предполагает совершенствование организации рабочих мест и рационализацию рабочего процесса [22].

Работая в «Леруа Мерлен», сотрудники получают не только зарплату, но и «социальный пакет», то есть различные бонусы и программы: добровольное медицинское страхование (ДМС), оплату тренажерного зала, льготное питание, страхование жизни, материальную помощь, связанную с определёнными событиями. В зависимости от стажа работы в компании объем, и количество таких программ растёт. Оплачивая тренажерный зал, компания использует вне рабочее время для повышения устойчивости сотрудников к условиям монотонности и гипокинезии. В офисах компании используется яркая цветовая гамма и хорошее освещение, что создает приятную атмосферу для сотрудников. В компании также практикуется периодическая смена деятельности каждого сотрудника. Например, для руководителей торговых секторов проводятся ротации между разными секторами [21].



Организация пауз в работе с заполнением их физическими упражнениями, прослушиванием музыки и другими мероприятиями, соответствующими «активному отдыху» наглядно реализована в компании «Google» [19].

Например, в Нью-Йорке офис «Google» довольно компактен, здесь нет отдельного городка для своих, но компания попыталась создать такой городок на ограниченной площади. Для того чтобы передвигаться по своему этажу, сотрудникам полагаются самокаты. На каждом этаже организованы столовые, кафе и комнаты отдыха. Также есть несколько игровых комнат – для любителей лего, настольного тенниса, видеоигр, бильярдная, зал с пианино [19].

К такой же организации труда стремится и российская компания «Яндекс».

Универсальный банк АО «Райффайзенбанк» стремится направлять и стимулировать сотрудников, раскрывая перед ними подробности общей цели, к которой стремится банк. Большое внимание уделяется обучению и развитию сотрудников, предоставление доступа к различным видам обучающих мероприятий и внутренней информации банка. Таким образом, каждый сотрудник вовлечен в процесс работы и понимает, к чему ведет выполнение или невыполнение его функций [7].

По опыту российских и зарубежных компаний самым лучшим способом борьбы с монотонностью является расширение круга обязанностей, усложнение работы или обогащение ее такими функциями и обязанностями, которые способны сыграть роль стимулов для того или иного сотрудника.

Условия труда во многом зависят от статуса сотрудника, но не должны быть дискриминационными. От условий труда напрямую зависит эффективность производства, мотивация сотрудника на достижение цели, стимуляция творческого подхода к рабочим обязанностям и комфортные психологические отношения в коллективе [15].

В данном параграфе мы рассмотрели, основные выводы ученых в борьбе с монотонностью труда. Определили, что не каждый сотрудник способен самостоятельно побороть данное состояние. И организация должна учитывать, все факторы при применении механизмов. А также обращать внимание на уже реализующиеся программы в других компаниях, некоторые из них были представлены в данном параграфе. Стоит обратить внимание, что многие зарубежные компании, уделяют большое внимание, вне рабочего времени сотрудника, что позволяет без отрыва от производства работать над снижением монотонности труда. Не причиняя особый вред, производительности компании.

### ВЫВОД ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе мы рассмотрели основные понятия, связанные с монотонностью труда. Определили, что одним словом монотонности труда – это однообразие. В ходе этого однообразия притупляются, все возможные реакции, снижается уровень внимательности, уровень эффективности сотрудника. Его практическая деятельность происходит на автомате, не учитывая разность ситуаций. Помимо внешних признаков, присутствия монотонности труда, имеются и внутренние, которые переживает сотрудник в себе. Со временем это приводит, к различным проблемам со здоровьем. Поэтому организациям необходимо бороться с данной проблемой еще на стадии начального развития.

Практически все мероприятия связанные с борьбой, не требуют внушительных денежных затрат, если правильно все организовать и поддерживать на протяжении всей трудовой деятельности сотрудников. Но стоит заметить, что зарубежные компании, не только в рабочее время стремятся реализовывать программу по снижению монотонности труда, но и в свободное время своих сотрудников, не прибегая, к принуждению. Что на сегодняшний момент, в России, не столь распространено. Учитывая это, в первой главе, мы рассмотрели, основные механизмы борьбы с монотонностью труда в пределах рабочего времени. И выявили для себя наиболее подходящие для деятельности банка. Которые легли в основу данного проекта, и описаны в главе 3.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНК»

### 2.1 Характеристика деятельности АО «Альфа-Банк»

Акционерное общество «Альфа-Банк» – является одним из крупнейших российских частных банков по размеру совокупного капитала, кредитному портфелю и средствам клиентов. Кроме этого, «Альфа-Банк» входит в список топ– 10 системно значимых кредитных организаций.

Банк был основан в 1990 году, первоначально являлся универсальным банком, который осуществлял все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование. Головной офис «Альфа-Банк» располагается в г.Москва. Общая численность сотрудников банка составляет 23 тысяча человек [20].

Перечень оказываемых услуг:

- дебетовые карты;
- металлические счета;
- моментальный выпуск карт;
- аренда индивидуальных банковских сейфов;
- оформление инвестиционных продуктов;
- кредиты наличными;
- ипотека;
- зарплатные карты;
- рефинансирование;
- депозиты;
- потребительские кредиты;
- автокредиты;
- вклады с высокими и низкими ставками;
- ПИФы;
- кредитные карты [20].

Число клиентов блока массового бизнеса составляет 220 тыс. организаций и индивидуальных предпринимателей. Доля рынка в данном сегменте по сравнению с предыдущим годом выросла с 3% до 4,4%. В корпоративном бизнесе число клиентов приблизилось к 30 тыс. организаций, а безрисковая прибыль по данным управленческой отчетности составила 72,7 млн. долл. Что касается розничного бизнеса, то банк сохранил второе место в России по доле рынка по счетам до востребования, на сегодняшний день доля на рынке в этом сегменте составляет 8,1% [20].

Клиентская база банка на сегодняшний день составляет около 334 100 корпоративных клиентов и 14,3 млн. физических лиц.

Стратегическим приоритетом работы банка является поддержание статуса лидирующего частного банка в России с акцентом на надежность и качество активов, а также ориентированность на лучшие в отрасли качество обслуживания клиентов, технологии, эффективность и интеграцию бизнеса.

Конкурентные преимущества банка: надежность, отраслевая экспертиза, скорость, технологичность и высокий уровень сервиса. Именно они позволяют банку активно привлекать новых качественных клиентов и увеличивать долю безрискового дохода.

«Альфа-Банк» в г. Челябинске имеет 16 отделений и дополнительных офисов, а также 206 банкоматов по всему городу. Головной офис банка в г. Челябинск расположен по адресу: Челябинск, улица Свободы, 82.

Из истории «Альфа-Банк» следует, что во многих аспектах банковской сферы, он являлся первооткрывателем, выделим основные направления:

- 1990г. – 20 декабря «Альфа-Банк» учрежден как коммерческий банк в форме товарищества с ограниченной ответственностью;
- 1991г. – банк получил лицензию на осуществление банковских операций; первый корпоративный клиент.
- 1992г. – Центральный банк России выдал банку внутреннюю и расширенную валютные лицензии; открытие первых счетов «ностро» в шести иностранных банках; в Москве было открыто первое отделение.

– 1993г. – первый иностранный акционер; банк получил генеральную лицензию на осуществление банковских операций.

– 1994г. – генеральная лицензия была дополнена разрешением на проведение операций с драгоценными металлами; руководство банка утвердило план стратегического развития; первый банк, открывший дочерний банк в Казахстане.

– 1996г. – один из трех российских банков, проводящих размещение еврооблигаций РФ.

– 1997г. – первый частный российский банк, выпустивший Еврооблигации; банк получил лицензию на осуществление брокерской и дилерской деятельности, а также лицензию на проведение операций по доверительному управлению ценными бумагами, и депозитарной деятельности.

– 1998г. – Центральный банк РФ зарегистрировал изменение юридического статуса «Альфа-Банк».

– 2000г. – «Альфа-Банк» первым из российских банков объявил о выпуске собственных Евробондов; первым среди российских банков начал выпуск виртуальных карт Eurocard-MasterCard для расчетов в интернете.

– 2003г. – сотрудники банка осуществили первую в истории российских банков российско-голландскую транзакцию.

– 2005г. – руководство банка внедрило новую систему управления в своих региональных подразделениях, в филиалах образовано три блока, используемая и сегодня.

– 2006г. – «Альфа-Банк» первым из российских банков успешно выпустил облигации объемом 350 миллионов долларов США [20].

Что касается стадии жизненного цикла банка, то по модели И.Адизеса на сегодняшний день «Альфа-Банк» как организация, которая давно работает в банковской сфере, находится в стадии «стабильность». Характерными чертами данной стадии являются: ориентация на результат, дружеская атмосфера в коллективе, сотрудники уже не стремятся проявлять инициативу, «бросать вызов рынку». Все это характеризует банк, как уже состоявшуюся организацию, которую на сегодняшний день устраивает занимаемое положение.

Также стоит отметить, что «Альфа-Банк» стремится удовлетворить потребности своих клиентов. Ведь знание нужд и предпочтений клиентов дают понять, какие новые технологии необходимы, чтобы банк был удобным партнером для всех организаций и частных лиц, которые выбирают его в качестве своего основного банка. Помимо этого, успех банка во многом обусловлен наличием сильной команды менеджеров, которые помимо выдающихся организаторских способностей обладают богатым опытом банковской деятельности, как на международном уровне, так и внутри страны. Все основные идеи банка изложены на рисунке 2.1.

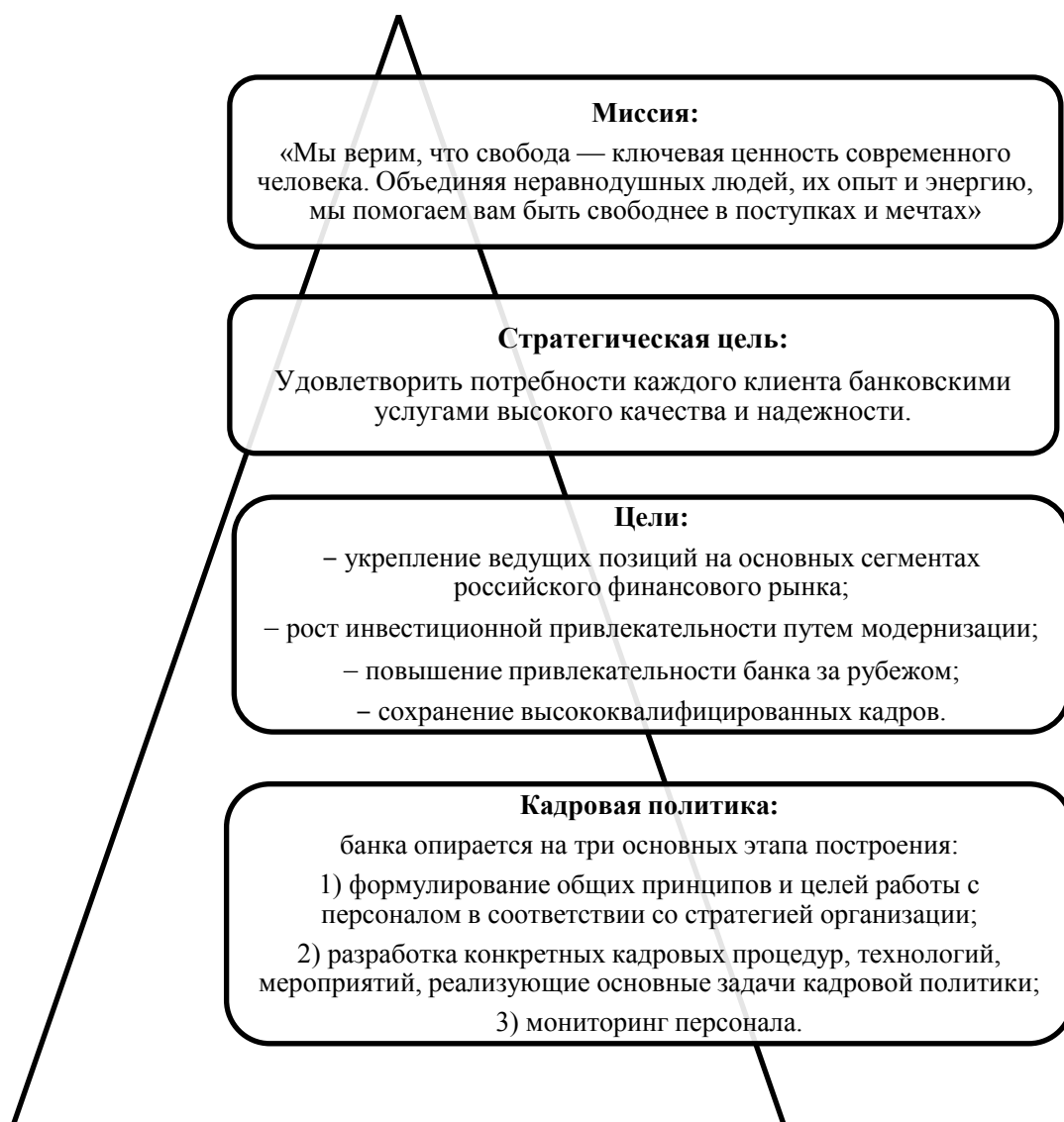


Рисунок 2.1 – Пирамида целеполагания

Определение миссии «Альфа-Банк» заключается в установлении стратегических целей банка.

В реализацию поставленной миссии вовлечены все структурные подразделения «Альфа-Банка». Но стоит отметить, что в данной миссии, не явно отражена специфика основных услуг, которые предоставляет банк. В ней нет прямого упоминания о финансах. Но имеется косвенное упоминание о применении денежных средств.

Что касается рынка сбыта услуг, то данная миссия отражает минимальные характеристики этого показателя. При этом стоит отметить, что в миссии, очень хорошо конкретизированы преимущественные технологии «Альфа-Банка». Которые подразумевают под собой совокупность опыта и энергии всех сотрудников банка и в этом же высказывании имеется отражение культуры и психологического климата, который существует в банке. Также в данной миссии не совсем точно отражены принципы, которым придерживается банк на рынке сбыта услуг, присутствует косвенное упоминание о клиентоориентированности и открытости. Что также важно, что миссия одновременно охватывает все области деятельности предприятия. Такую миссию можно представлять клиентам, поставщикам, кредиторам и сотрудникам. Она универсальна.

Учитывая то, что принципы деятельности банка косвенно отражены в миссии, необходимо рассмотреть их отдельно. Принципы, которым придерживается «Альфа-Банк» это:

- клиентоориентированность;
- открытость;
- надежность;
- технологичность [20].

Для банка важно, чтобы отношения с клиентами были предсказуемыми и прозрачными.

Что касается целей банка, то стратегическая цель, подразумевает под собой становление «Альфа-Банка» основным каждодневным партнером своих клиентов. Данная цель достаточна, измерима, ведь для этого имеются клиентские базы, отчеты и договора. Для измерения количественных и качественных характеристик существуют базы данных, где имеется вся необходимая информация для контроля и корректировок рабочей деятельности банка.

Для реализации стратегической цели банку необходимо достичь долгосрочных и краткосрочных целей. Можно сказать, что реализация одной из вспомогательных целей, это какой-либо процент от реализации стратегической цели.

Кадровая политика «Альфа-Банка» направлена на создание команды профессионалов, которая может и должна создать конкурентоспособность банка.

Основные этапы кадровой политики, построены таким образом, чтобы была возможность: реализовывать мероприятия в рамках данной стратегии, оценивать эффективность и при необходимости внесения корректировок.

К общим принципам и целям относятся:

- стратегия управления персоналом вытекает из общей стратегии банка. Цели отдела управления персоналом направлены на достижение целей банка;
- в банке четко сформулирована система прав и обязанностей сотрудников, функционально-должностная иерархия;
- при этом корпоративная культура банка весьма демократична.

К процедурам, технологиям и мероприятиям:

- жёсткая исполнительная дисциплина, сотрудник должен знать, за что он отвечает, и что с него будут спрашивать;
- каждый сотрудник банка в любое время может посоветоваться со своим руководителем, обсудить с ним возникающие вопросы. Отношения руководитель-подчиненный выстраиваются исходя из решаемых задач;
- в сотрудниках поощряется инициатива, стремление узнавать новое, приобретать опыт.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что кадровая политика, имеющаяся в банке – активная. Так как:

- руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуации;
- кадровая служба, способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ [20].



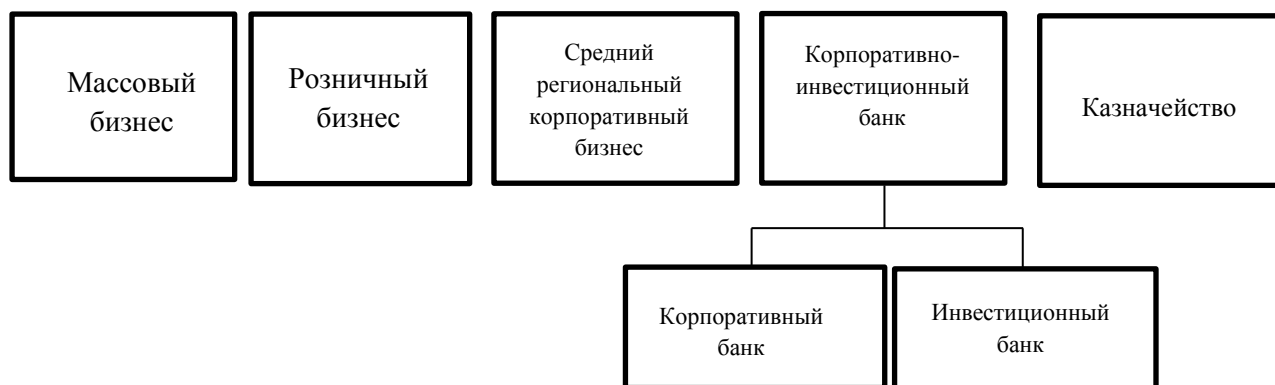
При этом, так же важно, что данная политика скорее рациональная, так как руководство банка обладает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации на среднесрочную и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию.

Вся кадровая политика филиала регламентируется центральным отделением АО «Альфа-Банка» (г. Москва). Все инструкции в части управления персоналом (мотивация, методы управления, обучения) перенимаются филиалом и применяются на практике.

Воплощение миссии и реализация стратегии развития «Альфа-Банка» тесно взаимосвязаны с его социальной деятельностью и приоритетными направлениями: клиентоориентированностью, уникальным отношением к сотрудникам, социальной направленностью и инновационностью.

Организационная структура банка, представлена в виде двух неразрывно взаимосвязанных блоков [20]. Схема, которых представлена на рисунке 2.2.

#### Бизнес-блоки



#### Операционные блоки



Рисунок 2.2 – Организационная структура АО «Альфа-Банк»

На рисунке 2.2, видно, что первый блок направлен на взаимодействие с клиентами, в то время как второй блок, это вспомогательный «инструмент» для работы с клиентами и развития бизнеса. Также в «Альфа-Банке» существует три основных органа корпоративного управления: общее собрание акционеров, совет директоров и правление. Структура, представлена на рисунке 2.3.

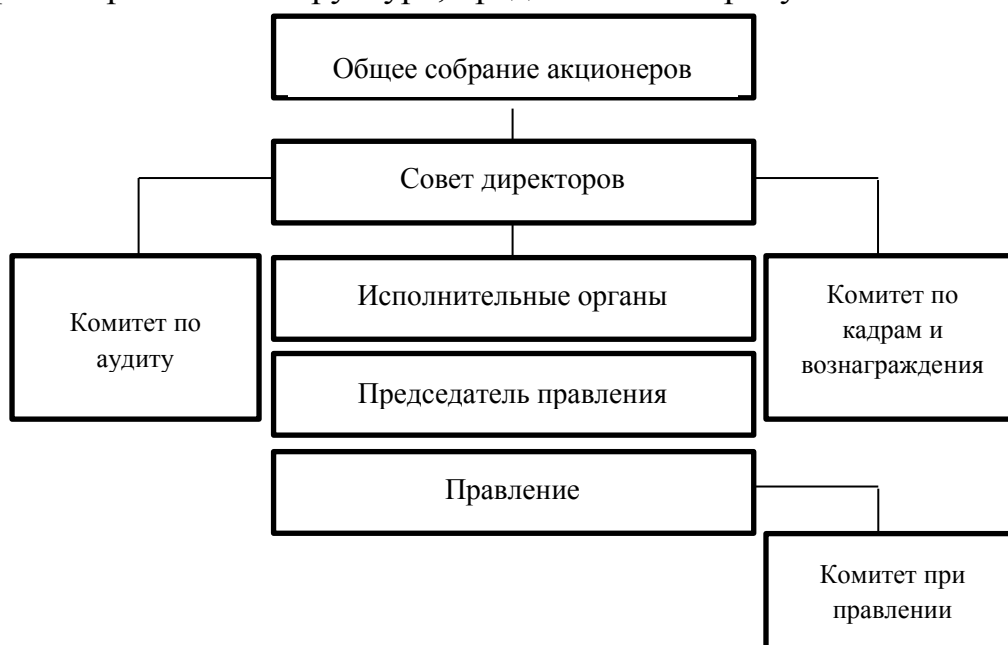


Рисунок 2.3 – Структура корпоративного управления АО «Альфа-Банк»

Для понимания того, чем занимается каждый орган корпоративного управления, рассмотрим их по отдельности:

– общее собрание акционеров является высшим органом управления банка. Оно принимает решения в соответствии с компетенцией, установленной законом, по основополагающим вопросам, относящимся к деятельности банка.

– общее руководство деятельностью банка, осуществляет совет директоров. Он исполняет надзорные функции и определяет стратегию развития банка.

– комитет по аудиту оказывает содействие совету директоров в осуществлении надзора за работой внутреннего аудита, подготовке финансовой отчетности, обеспечении высокого качества корпоративного управления и эффективности корпоративного контроля.

– комитет по кадрам и вознаграждениям оказывает содействие совету директоров при решении вопросов в области назначений и вознаграждений членов органов управления банка.

– руководство текущей деятельностью банка, осуществляется единоличным исполнительным органом банка – правлением. Он отвечает за оперативный контроль над деятельностью банка. Двенадцать комитетов образованы правлением: стратегический комитет по рискам; главный, малый и розничный кредитный комитет; управляющий комитет по операционным рискам; тарифный, тендерный и инвестиционный комитет; комитет по управлению активами и пассивами; планово-бюджетный комитет; управляющий комитет по IT-задачам и комитет по развитию региональной сети – способствуют поддержанию эффективности различных направлений оперативной деятельности банка [20].

Проанализировав организационную структуру, мы видим, что в данной структуре представлены все необходимые на сегодняшний день бизнес-блоки. Соответственно, она не нуждается в каких либо изменениях и внесении дополнений. В каждом блоке сотрудники выполняют определенные функции согласно своим должностным обязанностям и индивидуальному плану развития. Что касается взаимодействий между сотрудниками, то можно сказать, что у отдельных филиальных сетей очень хорошо налажены каналы коммуникаций внутри регионов. А вот, что касается их связи с головным офисом, то здесь довольно сложно обустроен канал связи. Для того чтобы связаться и получить какую либо информацию необходим письменный запрос руководству определенной службе. Но стоит отметить, что в целом, возможность коммуникаций в «Альфа-Банке» налажен в соответствии с современными технологиями.

Рассмотрев характеристику банка, можно сформулировать следующие выводы:

– банк предоставляет довольно широкий спектр услуг, предлагая своим клиентам уникальные предложения;

– у банка имеется четко прописанная стратегия развития, а цели поставленные руководством строго направлены на ее реализацию;

– организационная структура в банке является линейно-функциональной, что способствует хорошему взаимодействию между отделами.

Далее проведем аудит внешней и внутренней среды АО «Альфа-Банка».

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Альфа-Банк»

Визитной карточкой «Альфа-Банка» и одним из инструментов привлечения клиентов является предложение инновационных продуктов и услуг. Благодаря предоставлению таким возможностям, банк может выглядеть предпочтительнее на фоне конкурентов.

Также стоит сказать, о том, что клиенты предпочитают иметь дела с лидерами в определенной отрасли. Для выявления такого типа организаций производится их анализ по определенным показателям. Основой являются финансовые показатели, далее стоит обратить внимание на скорость реагирования и возможность изменений в организации под влиянием внешних и внутренних факторов, а также способность организации противостоять угрозам в современной экономике.

Далее для подтверждения лидерства «Альфа-Банка», мы проанализируем основные критериальные показатели эффективности работы в динамике за последние 3 года [20], которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели АО «Альфа-Банк»

Показатель эффективности, размерность	2015г	2016г	2017г	Прирост (15/16)	Прирост (16/17)
1. Выручка, тыс.руб.	12 744 933	12 922 423	13 002 580	1,39	0,62
2. Чистая прибыль, тыс.руб.	188 941,06	2 748 233,6	3 017 331,5	1 354,55 ↑	9,79 ↑
3. Рентабельность, %	2,72	2,84	2,9	4,41 ↑	2,11 ↑
4. Операционные расходы, тыс.руб.	6 790 427,3	5 559 447,6	5 399 134	- 18,13 ↓	-2,88 ↓
5.Количество клиентов, тыс.чел.:					
Корпоративные	296 689	319 937	334 100	7,84 ↑	4,43 ↑
Физ.лица	13 718	14 094	14 326	2,74 ↑	1,65 ↑

## Окончание таблицы 2.1

Показатель эффективности, размерность	2015г	2016г	2017г	Прирост (15/16)	Прирост (16/17)
6. Доля продаж на региональном рынке, %	9,1	9,6	9,9	5,49↑	3,13↑
7. Доля постоянных клиентов, %	5	7	8	40↑	14,29↑
8. Объем выполненных работ на человека, тыс.руб.	38 856,5	39 761,3	40 633,0	2,33↑	2,19↑
9. Фонд заработной платы, тыс.руб.	118 540	129 830	176 000	9,52↑	35,56↑
10. Среднесписочная численность персонала, чел.	328	325	320	-0,91↓	-1,54↓
11. Текучесть кадров, %	7	9	8	28,57↑	-11,11↑

Исходя из данных таблицы 2.1, мы видим, что с каждым годом все основные показатели растут. Рассмотрим каждый показатели отдельно:

- выручка за последние три года выросла в 1,02 раз, в основном за счет комиссионных доходов, ведь в банк пришло довольно много корпоративных клиентов.

- чистая прибыль выросла в 15,97 раз, во многом благодаря снижению процентных расходов, также стоит учесть и то, что ставки по депозитам снижались быстрее, чем ставки по кредитам.

- рентабельность активов банка выросла в 1,07 раз, это связано с тремя факторами: во-первых, ростом чистых процентных доходов из-за снижения стоимости фондирования; во-вторых, из-за улучшения качества кредитного портфеля; в-третьих, банк получает значительные доходы от операций с иностранной валютой.

- количество клиентов банка растет в среднем 18-20 тыс. в месяц. Происходит это за счет предоставления уникальных предложений, которые подбираются исходя из потребностей большого количества клиентов. То есть предоставление выгодных тарифов и услуг. Сюда же можно отнести и долю постоянных клиентов, так как за счет развития продуктовой линейки и предложения новых услуг они остаются верны банку.

- доля продаж на региональном рынке за выбранный период возросла в 1,08 раз. Это говорит, о том, что в Челябинске все больше населения пользуются услугами банка.

– объем выполненных работ на сотрудника, с каждым годом увеличивается, это говорит о правильной стратегии банка. Ведь улучшая показатели эффективности сотрудника (обучая, развивая) повысится и его производительность.

– фонд заработной платы увеличивается, так как этого требует сегодняшняя ситуация на рынке. Помимо этого банк ставит себе цель – стать привлекательным работодателем в районах присутствия, а, следовательно, заработная плата сотрудников должна быть в данном банке конкурентоспособной.

– текучесть кадров за представленные три года находится в пределах допустимы 5- 10 %, для банковского сектора.

Подводя итоги технико-экономических показателей АО «Альфа-Банк» можно говорить, о том, что банк стремительно развивается в направлении повышения эффективности работы, за счет значительного роста числа клиентов, увеличения доли безрискового дохода, а также работы над качеством кредитного портфеля.

Также на деятельность АО «Альфа-Банка» влияет множество факторов внешней и внутренней среды. Для успешного функционирования банк должен знать свои слабые и сильные стороны, чтобы первые нейтрализовать, а вторые поддерживать и при возможности развивать.

Первым из анализов проведем СТЕП-анализ, таблица 2.2.

Таблица 2.2 – СТЕП-анализ ОА «Альфа-Банк»

Фактор	Влияние	+ / -	Вероятность (0-1)	Степень влияния (0-1)	Итого
Политические факторы					
П 1) Изменения в законодательстве, обновление инструкции Банка России; внесение поправок в закон «О валютном регулировании»	влияет на изменение стандартов в работе банков, также — на изменения договоров и других юридических документов банков	-	0,2	0,7	- 0,14
П 2) Ужесточение государственного контроля за деятельностью банков	приводит к изменению внутренней и внешней политики банка	-	0,2	0,6	-0,12

Продолжение таблицы 2.2

Фактор	Влияние	+ / -	Вероятность (0-1)	Степень влияния (0-1)	Итого
П 3) Изменение ставок по налогам: ставки на косвенные налоги повысятся; тарифы по страховым взносам понизятся.	влияет на тарифы	-	0,4	0,8	-0,32
<b>ИТОГО</b>					<b>-0,58</b>
<b>Экономические факторы</b>					
Э 1) Резкое изменение курса валют	влияет на ставки банка при открытии и закрытие вклада, влияет на динамику ПИФов, на конвертацию валюты	-	0,35	1	-0,35
Э 2) Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение)	влияют как на ПИФы, так и на изменение курсов долларов и евро	-	0,11	0,6	-0,066
Э 3) Изменение инвестиционного климата в России	влияет на ПИФы, золото и драгоценные металлы	+	0,09	0,4	+0,036
Э 4) Понижение уровня инфляции	влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банков по оказанию различных услуг	-	0,2	0,4	-0,08
Э 5) Появление новых тарифов, вкладов и других банковских услуг («консьерж-сервис»)	влияют на появление у потребителей других предпочтений	+	0,15	0,7	+0,105
Э 6) Рост доходов населения	влияют на появление новых тарифов, вкладов и других банковских услуг	+	0,1	0,6	+0,06
<b>ИТОГО</b>					<b>-0,295</b>
<b>Социальные факторы</b>					
С 1) Повышение уровня популярности безналичного расчета	влияет на создание нескольких разных видов карт для клиентов (карта МИР, бесконтактная форма оплаты)	+	0,6	0,6	+0,36
С 2) Мнение СМИ и их публикаций (участие в рейтингах)	влияет на статус, устойчивость и имидж банков	+	0,4	0,8	+0,32
<b>ИТОГО</b>					<b>+0,68</b>
<b>Технологические факторы</b>					
Т 1) Рост числа посещений представительств в соцсетях	все необходимые вопросы можно задать представителям банка, а также узнать об акциях через соцсети	+	0,25	0,9	+0,255

Фактор	Влияние	+ / -	Вероятность (0-1)	Степень влияния (0-1)	Итого
Т 2) Новые функции в мобильных приложениях и развитие новых видов услуг	возможность совершать необходимые операции, не приходя в отделения; совершенствование и появление новых, возможно более подходящих банковских услуг, таких как банкинг	+	0,55	1	+0,55
Т 3)Повышение скорости денежных переводов в разные города и страны мира	удобный и быстрый перевод денежных средств	+	0,2	0,8	+0,16
ИТОГО					+0,875

Исходя из данных таблицы, мы видим, что одним из главных положительных факторов, влияющих на деятельность банка, является рост числа представительств в соцсетях. В век современных технологий, интернет стал неотъемлемой частью жизни, поэтому большая часть времени общения с клиентами происходит именно там.

Далее составим профиль факторов рисунок 2.4, используя данные из PEST-анализа.

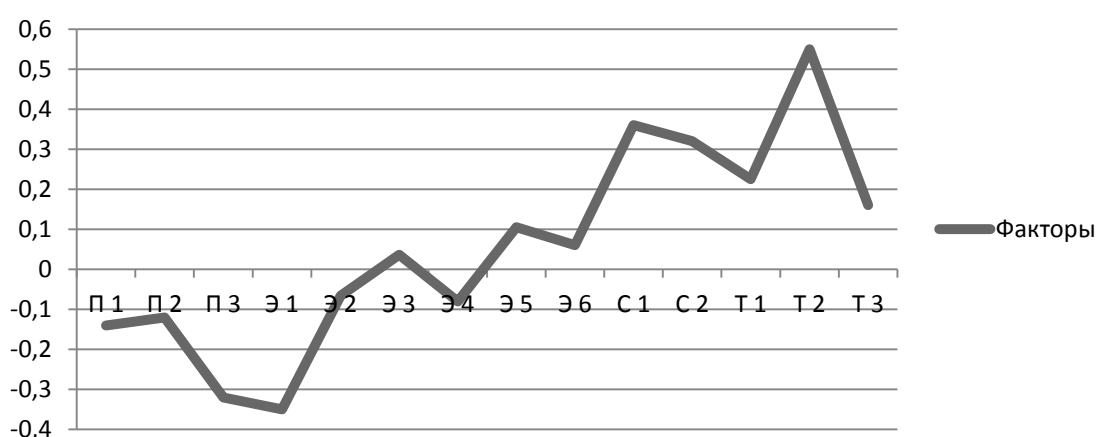


Рисунок 2.4 – Профиль по PEST-анализу

На деятельность АО «Альфа-Банка» влияет множество факторов внешней среды.



Разберем, каждый, политические факторы, в настоящий момент для банка не столь актуальны, так как политическая ситуация в стране на сегодняшний день ровная, поэтому не представляет для развития банковской сферы большой угрозы.

Экономические факторы, оказывают огромное влияние на деятельность банка, ведь это сфера финансовых услуг, поэтому следует постоянно анализировать происходящие изменения.

Социальные факторы, благоприятно влияют на взаимоотношения банка с клиентами, ведь уровень доверия населения к банкам в последние 5 лет вырос. А также увеличилась престижность использования безналичного расчета.

Что касается, технологических факторов, то они развиваются очень быстро. Поэтому необходимо проанализировать их с точки зрения прибыльности, и выбрать наиболее подходящие. Потому, как не все новые технологии могут себя оправдать.

Следующим мы проедем анализ «Пять сил Портера», который представлен на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Анализ «Пять сил Портера»

На рисунке 2.5 представлены силы, которые воздействуют на «Альфа-Банк», рассмотрим каждый из них подробнее.

Рыночная власть поставщиков, как уже говорилось, не имеет столь сильного влияния, так как поставщики предоставляют идентичную продукцию. Поэтому у «Альфа-Банка» имеется возможность выбирать наиболее подходящего и выгодного партнера.

Угроза появления потенциальных новичков – тоже довольно минимальна. Так как для того чтобы начать бизнес в данной сфере, нужно иметь: довольно большой начальный капитал, получить лицензию. Поэтому можно сказать, что данная угроза достаточна, минимальна, для «Альфа-Банка».

Угроза появления продуктов-заменителей на сегодняшний день довольно высока, так как вероятность появления новых тарифов с каждым днем повышается. Поэтому «Альфа-Банку» необходимо предоставлять своим клиентам уникальные тарифы.

Рыночная власть потребителей имеет сильное влияние на деятельность банка, ведь без обслуживания юридических и физических лиц, вся работа банка приостановится, и само существование банка будет уже не актуальным. При этом стоит сказать, что «Альфа-Банк» обладает довольно большой клиентской базой во всех сегментах и во всех регионах страны.

Уровень конкурентной борьбы, основным конкурентом «Альфа-Банка» является Сбербанк, который на данный момент лидирует по многим показателям. Также стоит сказать, о том, что доля ЦБ РФ в акциях Сбербанка составляет 50,0%+1 акция, что обеспечивает Сбербанк государственной поддержкой. Поэтому «Альфа-Банку» следует учитывать преимущества основного конкурента при построении, своей работы.

Таким образом, оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент «Альфа-Банк» не имеет высокий уровень угроз со стороны поставщиков, потребителей, товаров-заменителей, потенциальных новичков и уровень самой конкурентной борьбы относительно минимален. Но все же «Альфа-Банк» должен стремиться к улучшению всех необходимых для эффективной работы показателей.

Следующий анализ матрица БКГ, для этого использован проведенный внутренними сотрудниками анализ наиболее распространенных услуг, данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ рынка ОА «Альфа-Банк»

№	Наименование	Доля рынка, %	Темп роста рынка, %
1	Банковские карты	6,71	38
2	Потребительские кредиты	2,9	14
3	Автокредиты	0,3	25
4	Вклады с высокими ставками	0,7	4
5	Вклады с низкими ставками	0,08	2
6	ПИФы	1,1	4,9
7	Счета	0,9	3,6

Исходя из данных таблицы 2.3, мы видим, что большую долю рынка занимают банковские карты, в первую очередь такую долю составляют зарплатные клиенты банка.

Далее наглядно представим данные, рисунок 2.6.

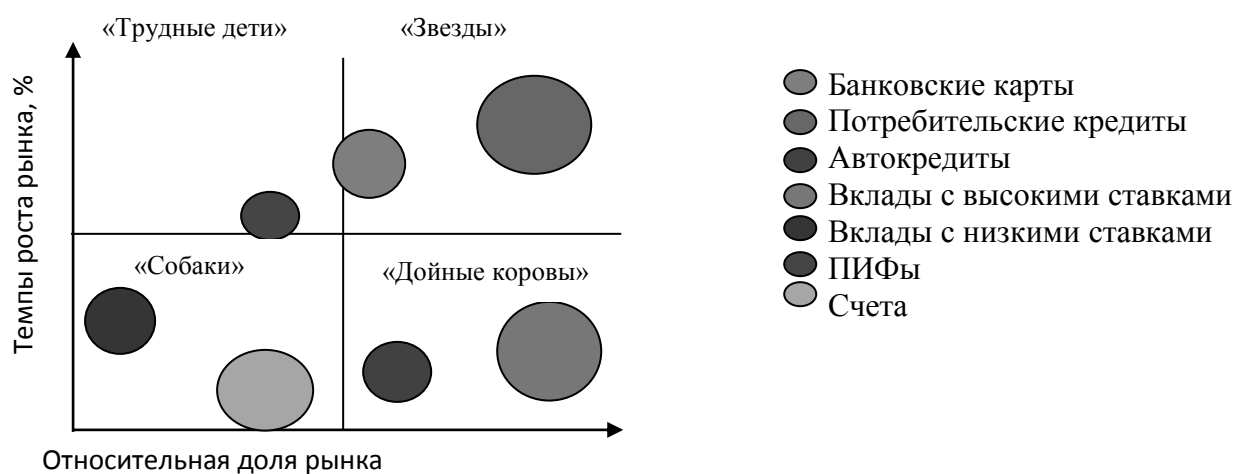


Рисунок 2.6 – Матрица БКГ

Для «звезд» характерны банковские карты – у них в современном мире высокий рост и высокая емкость на рынке. Для еще большего востребования данных карт, они усовершенствуются, а также вводятся дополнительные услуги для карт. Помимо карт, в данном квадрате присутствуют потребительские кредиты – на сегодняшний день большая часть населения стали брать такие кредиты для различных целей: ремонт, поездка на отдых.

В квадрате «дойные коровы» присутствуют автокредиты и вклады с высокими процентными ставками. Для первых характерна высокая доля, но при этом продажи падают, потому что многие автосалоны кредитуют своих покупателей в других банках. Про вклады стоит сказать, что доля достаточно высокая, но темпы не высокие, так как многие боятся высоких ставок, считая, что это ненадежно.

В квадрате «трудные дети» присутствуют ПИФы – их доля на рынке не очень высокая, так как их рынок не стабилен и до конца не сформирован, ведь не все банки обладают данными услугами. Также стоит сказать, о том, что довольно большое количество используют данную услугу, так как предпочитают длительное пассивное инвестирование, нежели быстрое и активное.

В квадрате «собаки» имеются вклады с низкими процентными ставками и обычные счета. Что касается вкладов, то на сегодняшний день они не рентабельны, и от них и вовсе стоит избавиться, ведь это влияет на репутацию и надежность банка. А вот обычные счета, это не самое перспективное вложение, так как имеются пластиковые карты.

На сегодняшний день в работе АО «Альфа-Банка» приоритетным направлением является розничное направление оказания банковских услуг. Банк продолжает расширять ассортимент, предлагая новые услуги и выгодные условия, а также квалифицированный сервис. Обращая внимание на региональных конкурентов, стоит сказать, что доля рынка в период с 2014 по 2018 г. не изменилась. В то время как конкуренты между собой все время делят оставшуюся часть рынка. Исходя из этого, можно сделать вывод, что сегодня «Альфа-Банк» выступает в роли «дойной коровы». Для наилучшего развития ситуации необходимо применение стратегии роста и увеличения доли рынка. Для этого необходим, постоянны мониторинг потребностей клиентов и предоставление им наиболее выгодных тарифов, а также предоставление высокого качества обслуживания.

Следующий анализ 7С МакКинси, представлен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – «7С МакКинси» «Альфа-Банк»

Структура АО «Альфа-Банка» является линейно-функциональной, так как каждое подразделение выполняет свою функцию, помимо этого в банке имеются два неразрывно взаимосвязанных блока: бизнес-блоки и операционные блоки. Успешность банка как раз в том, что эти два блока в совокупности реализуют стратегию развития «Альфа-Банка».

Система управления «Альфа-Банка» изложена в нескольких положениях и «Сборнике стандартов по продажам и обслуживанию клиентов». Благодаря такой организации, персонал банка имеет четкое представление о том, как принимаются управленческие решения и как в целом ведет ежедневная работа в банке. А также, какими методами и способами пользуется персонал для достижения целей.

Стиль управления, скорее авторитарный, так как все важные решения принимаются централизованно в г.Москва, а затем распространяются на все региональные подразделения. На месте непосредственные руководители принимают решения, контролирую действия. Но стоит, сказать, что все же, несмотря на столь конкретные черты, в некоторых региональных подразделениях «Альфа-Банка» проглядываются и задатки демократического стиля.

Стратегия «Альфа-Банка» стать банком на каждый день, для реализации данной стратегии необходимо расширять территориальное пространство, увеличивать клиентскую базу и качество обслуживания, именно в этом направлении сейчас и работает банк.

Состав сотрудник основные сотрудники это: специалисты и руководители, в то время как остальные категории персонала присутствуют в банке на договоре аутсорсинга.

Сумма навыков – основополагающий элемент, совокупность всех навыков и способностей помогает банку быстрее и качественнее прийти к достижению собственной цели.

Система ценностей:

- мыслим как предприниматели (постоянно ищем новые прибыльные идеи!

Проверяем их максимально быстро и корректируем шаг за шагом; готовы идти на продуманный риск; непримиримы к проявлениям необязательности и бездействию);

- действуем как лидеры (берем ответственность и находим решение в непростых ситуациях; достигаем поставленных целей; вдохновляем своим примером);

- работаем в команде (команда - это не только подразделение, это весь банк; сотрудничество для достижения общего результата банка);

- постоянно развиваемся (постоянное развитие персонала; помощь, в развитии клиента предлагая уникальные технологии, знания и опыт);

– ценим клиента (слушаем, слышим и стараемся понять клиента. За клиента отвечает каждый сотрудник; знаем клиента, помогаем клиенту в достижении его целей; долгосрочные отношения важнее моментальной выгоды).

Проведённое исследование позволило выявить из 7С: сильные и слабые стороны «Альфа-Банка». К сильным сторонам следует отнести стратегию, направленную на сохранение и усиление позиции; кроме того, с одной стороны, плюсом «Альфа-Банка» можно считать и высокую популярность банка среди потребителей. Из внутренних показателей следует подчеркнуть сильную корпоративную культуру компании, а также сотрудников с их навыками, это большой плюс банка. Что касается минусов, то можно выделить стиль руководства, нельзя совмещать, нужно выбрать тот стиль руководства, который будет актуален в современной экономике, а не стремиться создавать 2 в 1.

Далее мы рассмотрим внешнюю среду банка, с помощью SNW-анализа.

Таблица 2.3 – SNW-анализ АО «Альфа-Банка» в сравнении со Сбербанком

Области компетентности банка	Качественная оценка позиций						
	S (сильная)			N (нейтральная)	W (слабая)		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
<b>Менеджмент:</b>							
– Уровень руководителей		y ← → x					
– Распределение полномочий и ответственности	x ← → y						
– Имидж и репутация банка	y ← → x						
– Организация планирования		x ← → y					
<b>Маркетинг:</b>							
– Наличие маркетинговой компетенции				x ← → y			
– Маркетинговые исследования				x ← → y			
<b>Продажа услуг:</b>							
– Наличие клиентской базы	y ← → x						
– Наличие инструкций	y ← → x						
– Уровень технической оснащённости		y ← → x					
– Офисы обслуживания	y ← → x						
<b>Персонал:</b>							
– Численность персонала	y ← → x						
– Работа в команде		x ← → y					
– Система отбора кадров		x ← → y					
– Система мотивации и стимулирование кадров			y ← → x				
– Система адаптации кадров			y ← → x				

Области компетентности банка	Качественная оценка позиций						
	S (сильная)			N (нейтральная)	W (слабая)		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
– Система аттестации кадров				x ← → y			
– Система развития персонала	y ← → x						
– Система обучения кадров		x ← → y					
– Текучесть кадров			y ← → x				
– Квалификация персонала			x ← → y				
– Удовлетворенность сотрудников			y ← → x				
<b>Финансы:</b>							
– Платежеспособность		y ← → x					
– Рентабельность			y ← → x				
– Оборачиваемость		y ← → x					
– Финансовая устойчивость	y ← → x						
– Объем продаж	y ← → x						
– Наличие внешних источников финансирования		y ← → x					
<b>Прочее</b>							
– Условия труда		x ← → y					
– Социальный пакет			x ← → y				
– Территориальное расположение	y ← → x						

Обозначения: x – «Альфа-Банк», y – «Сбербанк».

В сравнении со «Сбербанком» «Альфа-Банк» уступает по многим показателям. В первую очередь стоит сказать, о финансовой составляющей, как уже говорилось Сбербанк – это государственный банк, все бюджетное население России является клиентом данного банка. А, следовательно, это способствует повышению платежеспособности и финансовой устойчивости банка. А в «Альфа-Банке» клиентами в основном являются представители коммерческих организаций.

Что касается, уровня менеджмента, то банки находятся в примерно равных условия, стоит отметить, что у «Альфа-Банка» наибольшее количество зарубежных руководителей, это позволяет говорить, о не ком повышенном уровне менеджмента относительно конкурентов.



Маркетинг в банке, является не самой сильной стороной, так как уровень обслуживания, появление новых продуктов, и тарифов, зависит именно от внутренней стратегии и выявлении потребностей уже имеющихся клиентов. Не всегда банки обращают внимание на своих конкурентов в данном аспекте.

По поводу персонала, можно сказать, что однозначного ответа нет, сильная сторона или слабая. Так как если повышается уровень мотивации, то возможно в этот же момент будет падать уровень работы в команде, каждый будет «тянуть одеяло» на себя. То есть стоит в правильных пропорциях распределять возможности повышения различных показателей.

Подводя итоги деятельности «Альфа-Банка» составим SWOT-анализ, данные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ АО «Альфа-Банка»

	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Улучшение инвестиционного климата, и рост доходов населения;</li> <li>– Рост спроса на отдельные виды банковских услуг и продуктов;</li> <li>– Повышение удовлетворенности персонала;</li> <li>– Развитие новых видов услуг</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внесение изменений в статьи регулирующих деятельность банка;</li> <li>– Изменение предпочтений клиентов;</li> <li>– Нехватка качественных заемщиков</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт зарубежного менеджмента;</li> <li>– Надежность банка;</li> <li>– Известность бренда;</li> <li>– Передовые информационные технологии;</li> <li>– Высокое качество обслуживания.</li> </ul>	<p><b>Поле СИВ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение клиентской базы;</li> <li>– Расширение продуктовой линейки;</li> <li>– Использование информационных технологий позволит расширить круг потенциальных клиентов среди молодежи;</li> <li>– Повышение профессионального уровня сотрудников</li> </ul>	<p><b>Поле СЛВ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отслеживать предпочтения клиентов;</li> <li>– Недостаток капитала можно восполняется привлечением денежных средств путем эмиссии акций и облигаций;</li> <li>– Разработка стратегии реагирования на изменения</li> </ul>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие мониторинга конкурентов;</li> <li>– Небольшая территориальная зона;</li> <li>– Высокая степень монотонности труда сотрудников</li> </ul>	<p><b>Поле СИУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Открытие новых отделений и установка большего количества банкоматов;</li> <li>– Предоставление наиболее выгодных услуг и тарифов.</li> <li>– Улучшение качества обслуживания клиентов за счет профилактики монотонности труда сотрудников</li> </ul>	<p><b>Поле СЛУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– В результате отсутствия информации о конкурентах и их предложениях возникает возможность потери клиентов, а также не привлечение новых;</li> <li>– Из-за наличия маленького количества банкоматов, клиенты могут перейти на карты других</li> </ul>

Исходя из SWOT-анализа, мы можно получить сделать следующие выводы по деятельности АО «Альфа-Банк». Возможности, которые открываются перед ним:

1) расширение клиентской базы и продуктовой линейки, создаются банковские карты зарубежного образца, интернет-банкинг;

2) повышение уровня обслуживания в отделениях банка, за счет повышения профессионализма сотрудников и повышения их удовлетворенности работой с помощью профилактики монотонности труда;

3) открытие новых отделений, в регионах, где пока нет отделений и установка большого количества банкоматов, способствуют удержанию, а также привлечению новых клиентов, у них будет возможность в любое время и месте снять наличные;

4) предоставление выгодных тарифов для клиентов, является ориентиром. Меньшая ставка гарантирует привлечение новых клиентов.

Далее рассмотрим угрозы, которые способны повлиять на деятельность банка:

1) для быстрого устранения неприятностей, следует разработать стратегию реагирования на изменения: необходим мониторинг всех сторон, с которыми соприкасается деятельность банка;

2) для минимизации рисков, связанных с возвратами кредитов, необходимо совершенствовать технологии определения платежеспособности клиентов – за счет совершенствования информационных технологий и за счет работ высококвалифицированных аналитиков и оценщиков.

Подводя итог, можно сказать, что зная свои сильные и слабые стороны, банк может работать, в направлении укрепления сильных и устранения слабых, что впоследствии при правильном построении приведет к сбалансированной деятельности банка.

В данном параграфе для выявления существующих проблем мы проанализировали внешнюю и внутреннюю среду банка, и технико-экономические показатели в динамике за три года. Из анализа экономических показателей, мы не выявили критических проблем в деятельности банка, с ростом доходов, расту и расходы.

Что же касается анализа внешней и внутренней среды, то тут стоит отметить, что не все имеющиеся конкурентные преимущества работают в полную силу. Не смотря на то, что основным конкурентом является «Сбербанк» не стоит забывать и о том, что если не мы занимаем лидирующие позиции, то их занимает кто-то другой. Соответственно, необходимо развивать уже имеющиеся преимущества и искать новые. Так как вся работа основывается на деятельности сотрудников, то именно им и необходимо уделять особое внимание, из SNW-анализа видно, что большая часть сотрудников нейтрально воспринимают удовлетворенность работой, в то время как в организации прямого конкурента, сотрудники работают с большим позитивом.

Следовательно, сотрудникам «Альфа-Банка» необходимы какие-либо изменения в трудовой деятельности, для достижения максимальной удовлетворенности. Для того, что бы определить, какие изменения нужны и на кого они должны распространяться рассмотрим структуру персонала банка.

### 2.3 Кадровый аудит АО «Альфа-Банк»

Главным капиталом АО «Альфа-Банка» является – персонал. Именно для этого банк старается надлежащим образом создать условия труда, быта и отдыха.

Для того чтобы оценить трудовой потенциал организации необходимо провести кадровый аудит.

Источниками данного аудита выступают:

- статистическая отчетность банка;
- данные из отдела нормирования труда и заработной платы;
- данные из табельного учета;
- данные из службы управления персоналом.

Первым показателем в данном аудите будет, количественная характеристика трудового потенциала банка.

Качественный состав персонала АО «Альфа-Банка» в г. Челябинск, представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Качественный состав персонала АО «Альфа-Банк»

№	Показатель	2015г		2016г		2017г	
		Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
1	<b>Всего сотрудников</b>	328	100	325	100	320	100
2	Всего мужчин сотрудников	95	29	91	28	77	24
3	Всего женщин сотрудников	233	71	234	72	243	76
4	Сотрудники с высшим образованием	132	40,2	128	39,4	125	39,1
5	Сотрудники с неоконченным высшим образованием	9	2,8	8	2,4	12	3,7
6	Сотрудники со средним специальным образованием	158	48,3	155	47,8	151	47,3
7	Сотрудники с общим средним образованием	29	8,7	34	10,4	32	9,9
8	Руководители	24	7,3	22	6,9	23	7,2
9	Специалисты	304	92,7	303	93,1	297	92,8

Исходя из данных в таблице 2.5, мы видим, что на протяжении трех лет количество женщин в банке превышало количество мужчин примерно в 2,5 – 3 раза. Что же касается образования, то больше половины сотрудников имеют как минимум средне специальное образование. Также стоит сказать и о том, что в банке существует лишь две категории сотрудников: руководители и специалисты. Для вспомогательных работ банк привлекает дополнительных специалистов, используя аутсорсинг.

Для наглядности составим диаграмму 2.8 структуры персонала АО «Альфа-Банка» в г. Челябинск по полу.

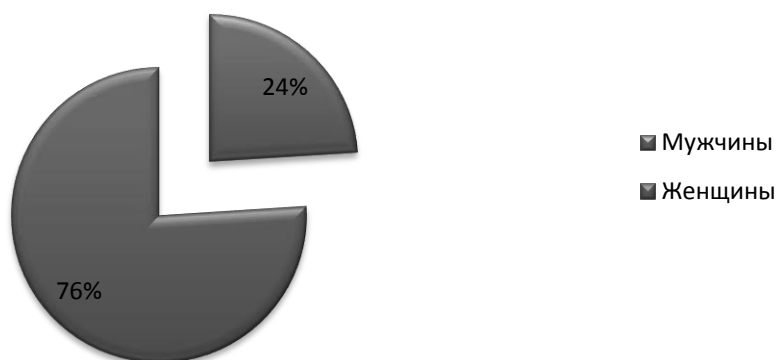


Рисунок 2.8 – Структура персонала АО «Альфа-Банк» по полу

Исходя из рисунка 2.8, мы можем сделать вывод, что в 2017 году количество женщин в банке превышает количество мужчин примерно в 3 раза. Это обусловлено тем, что женщины более подходят для работы, которая требует кропотливости, точности, они являются наиболее ответственными исполнителями, которые не пропустят ни одной детали и тщательно выполняют запланированную работу. В тоже время мужчины, все же в банке занимают большую часть управленческих должностей. Также стоит отметить, что в некоторые сферы банковской деятельности женщины и сами не стремятся.

Существуют и заведомо мужские позиции, – например, в службе охраны, инкассации. Также есть области деятельности (например, инвестиционный бизнес), где стресс является практически неотъемлемой составляющей работы, и женщинам там работать очень сложно.

Далее рассмотрим возрастную структуру сотрудников банка. Из 320 сотрудников, имеются сотрудники возрастных категорий:

- от 18 до 30 лет – 180 человека, или 56,25%;
- от 31 до 41 лет – 73 человека, или 22,81%;
- от 42 до 56 лет – 38 человек, или 11,88%;
- от 57 и старше – 29 человек, или 9,06%.

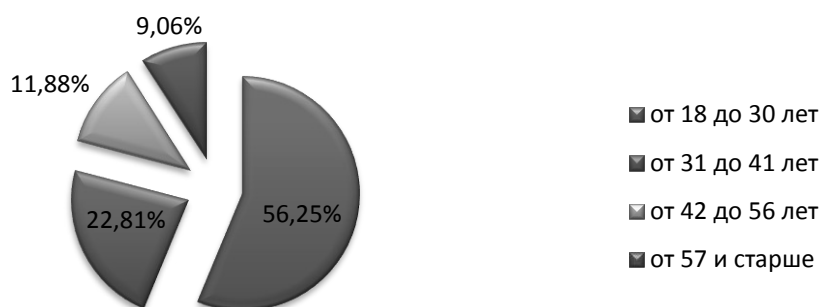


Рисунок 2.9 – Структура персонала АО «Альфа-Банк» по возрастной категории

По полученным данным из рисунка 2.9, видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории от 31 до 41 лет (средний возраст 32 года). В банке нет сотрудников, не достигших 18 летнего возраста.

Также банк уделяет большое внимание работе с молодежью. Практикуется стипендиальная программа «Альфа-Шанс», которая поддерживает талантливых студентов ведущих Российских вузов. При этом стипендиаты не имеют перед банком никаких обязательств. Также как и для трудоустройства в банк не имеется никаких привилегий.

Обращая внимание на качественный состав сотрудников АО «Альфа-Банк», распределение по образованию выглядит следующим образом:

- высшее образование – 125 человек, или 39,1% от общей фактической численности сотрудников организации;
- неоконченное высшее образование – 12 человек, или 3,7% от общей фактической численности сотрудников организации;
- средне специальное образование – 151 человека, или 47,3% от общей фактической численности сотрудников организации;
- общее среднее образование – 32 человек, или 9,9% от общей фактической численности сотрудников организации.

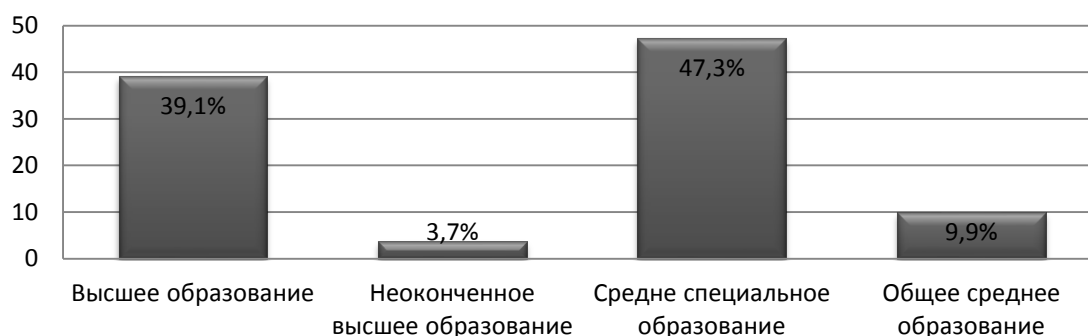


Рисунок 2.10 – Структура персонала АО «Альфа-Банк» по образования

Мы видим, что средне специальное образование имеют примерно половина сотрудников банка, на 8,2% количества сотрудников имеют высшее образование, среди них в основном управляющий состав. Минимальное количество персонала имеет неоконченное высшее образование и общее среднее образование. Так как сфера банковских услуг, требует как минимум базового образования в данной сфере.

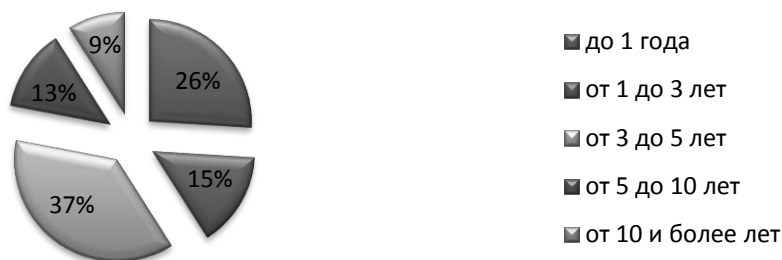


Рисунок 2.11 – Структура персонала АО «Альфа-Банк» по стажу

Используя данные полученные из рисунка 11, можно сделать вывод, что в банке в основном работают люди уже с довольно большим опытом, от 3 до 5 лет. Это говорит, о том, что банк стремится сохранить в своих рядах опытных сотрудников, обучая их в процессе работы. Также стоит сказать, о том, что для сотрудников, у которых стаж работы в «Альфа-Банке» от 3 лет, появляется возможность выбора кафетерия льгот (бюджет которого тратится в течение года), где предоставляется возможность потратить набранные баллы на: путешествия, фитнес, платный детский сад и остальной перечень.

Что касается норм и правил то все они прописаны в сборнике обслуживания. Права, обязанности и ответственность председателя правления банка утверждены в уставе банка.

«Альфа-Банк» прививает своим сотрудникам культуру открытости и доверия, в рамках которой поощряется здоровая борьба мнений. Коллектив банка верен этим принципам, так как они являются залогом доверия общества банку.

Процедура подбора, отбора и найма персонала в АО «Альфа-Банк» рассматривается как часть корпоративной культуры. Подкреплением этого, служит наличие девиза: «Мы ищем профессионалов». Высокий уровень квалификации каждого сотрудника имеет огромное значение для руководителей банка.

Для определения потребности банка в каком-либо сотруднике, проводится комплексный анализ деятельности всех сотрудников. Также проводятся регулярные ежемесячные встречи HR-менеджеров с руководителями. Они формируют бизнес профиль подбора. Который впоследствии применяется, для оценки кандидатов.

После определения потребности, начальники отделов, куда требуется сотрудник, составляет заявку. Где прописывает основные требования, характеристики и качества необходимые кандидату для замещения вакантной должности.

Затем размещается объявление о наличии данной должности и ее требований.

В процессе привлечения кандидатов используется несколько методов:

– поиск сотрудника внутри организации. Прежде чем, обратить внимание на внешний рынок, HR-менеджер пробуют найти сотрудников с необходимыми характеристиками внутри банка. Для этого кандидаты заполняют необходимую анкету, которую впоследствии рассмотрят HR-менеджер и руководитель. И внесут кандидата в базу.

– внешний поиск. Большое количество кандидатов, которых необходимо разделить на две категории: с подходящими характеристиками, и не соответствующими. Далее для тех кандидатов, которые соответствуют, проходит отбор в несколько этапов [5].

Для начала кандидаты проходят предварительное интервью с HR-менеджером, которое в большинстве случаев бывает телефонным, после чего назначается встреча претендентов с руководителем, в чье подразделение подбирается сотрудник. Иногда, для выявления наиболее подходящего кандидата, проводят групповое собеседование, а по его результатам проводятся предтренинговое интервью.

Стоит отметить, если необходимо нанять большое количество сотрудников, например, для открытия нового филиала, встреча с руководителем может проходить уже после предтренингового интервью, которое представляет собой – оценочную процедуру кандидата. Его целью является оценка: обучаемости, клиентоориентированности и умения работать в команде каждого кандидата. Так как уже с первого дня работы в банке необходимо освоить большой объем информации, данные качества у кандидатов выявляются, еще на этапе подбора.



После успешного прохождения предтренингового интервью сотрудник может занять должность, для которой у него имеется наибольший потенциал. Например, если кандидат претендует на позицию продавца, а после интервью, у руководства имеется информация о его достаточном потенциале в сфере аналитики, они могут предложить ему попробовать себя в данной должности. У кандидата имеется право, как согласиться на данное предложение, так и остановиться на первоначальном варианте [4].

После трудоустройства сотрудника в банк с испытательным сроком, который в «Альфа-Банке» составляет 3 месяца, он начинает проходить адаптационный период. На данном этапе: сотрудник проходит модульную программу обучения, где знакомится с необходимыми для работы документам, коллективом, программами, осваивает базовые знания о продуктах и услугах, которые предоставляет банк. Также за сотрудником закрепляется наставник, который формально помогает ему на протяжении адаптационного периода. По окончании испытательного срока он проходит основное тестирование, по результатам которого, определяется, соответствует ли данный сотрудник, необходимым требованиям, при успешном прохождении вместе с непосредственным руководителем сотрудник составляет свой индивидуальный план развития.

В «Альфа-Банке» придерживаются схемы 70–20–10. Это означает, что 70 % новых знаний сотрудник получает, выполняя свои задачи, 20 % — через обратную связь от руководителей, экспертов и коллег, а 10 % ему дают тренинги, семинары и саморазвитие.

Для обучения в банке существует три ступени: базовый, базовый операционный, «Альфа-опыт».

Базовое обучение проходит сразу по оформлению и выходу сотрудника на рабочее место, здесь он знакомится со всей необходимой информацией, сотрудниками, документами, постепенно изучает продукт организации, учится взаимодействию с клиентами, адаптируется. По окончании базового уровня, проводится аттестация сотрудника, для разработки плана развития сотрудника.

Затем сотрудник прошедший базовый уровень, должен пройти обучение на базовый операционный уровень. На данном уровне сотрудника знакомят со всеми необходимыми для работы программами и обучают проводить те или иные операции. По окончании данного этапа, также проводится аттестация сотрудника.

«Альфа-опыт» состоит из двух частей. Первая подразумевает обучение только сотрудников «Альфа-Банка», и в рамках этой части более опытные и знающие сотрудники организации в аудиторном формате обучают своих коллег. Вторая часть, заключается в том, что сотрудники, способны вести курсы и программы не только для своих коллег, но и для внешней аудитории. Поэтому организация предоставляет таким сотрудникам возможность реализовать себя в качестве лекторов, тренеров.

Благодаря такой иерархии обучения сотрудники, имеют полную информацию о работе в данной организации, о своих должностных и непосредственных обязанностях.

Говоря про кадровый резерв, стоит сказать, что данная система состоит из нескольких этапов. Первый этап – это определение ключевых должностей, оказывающих особое влияние на деятельность банка. Далее составляется список критериев, по которым тот или иной сотрудник может войти в кадровый резерв. А источником кадрового резерва служат – сотрудники, включенные в состав второго и третьего корпоративных кругов банка. В отдельных случаях специалисты четвертого уровня в системе функционально должностной иерархии. Следующим этапом является формирование списка кандидатов, где источниками информации являются:

- материалы, содержащие личную информацию по кандидатам;
- результаты ежегодной оценки деятельности кандидатов;
- результаты конкурса между подразделениями филиальной сети;
- экспертная оценка;
- экспертно экономический анализ.

Затем определяются сотрудники, которые по всем показателям подходят для внесения в резерв, их кандидатуры согласуются с руководителями и при одобрении, сотрудника зачисляют в кадровый резерв банка. Далее сотрудник, состоящий в резерве, имеет возможность при открытии новой вакансии занять более высокую должность в филиале, а также может быть направлен на работу в другой филиал «Альфа-Банка», либо же при выдающихся показателях отправится работать в центральное отделение г.Москвы.

Помимо стандартной программы кадрового резерва, у банка имеется программа стажировок «Кадровый резерв – молодой специалист». Для участия приглашаются студенты последних курсов (первичное обучение). Сам курс представляет собой месячную стажировку в одном из подразделений, по результатам которого студент получает сертификат и рекомендацию к зачислению в штат.

В профессиональном развитии персонала, ключевым моментом является выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, для реализации поставленных целей и теми знаниями и навыками, которыми он обладает действительно. Для этого у банка имеется электронная-платформа «Альфа-Персонал», посредством данной системы руководство банка имеет возможность тестировать профессиональные знания каждого сотрудника банка. Наличие этой системы и размещение ее в электронной версии позволяет наиболее полно удовлетворять потребности персонала в профессиональном обучении на местах.

Что касается, повышения квалификации, и управления карьерой, то каждый сотрудник через год или полтора (в зависимости от занимаемой должности), может принять участие в процедуре оценки управленческого потенциала, для того, чтобы строить карьеру по менеджерской ветви. Для этого он вместе со своим непосредственным руководителем, который должен его рекомендовать на данное участие, обсуждает планы дальнейшего развития. Те сотрудники, которые в ходе оценки управленческого потенциала признаны способными, занять менеджерскую позицию, вносят изменения в индивидуальный план развития.

Далее эти сотрудники, проходят обязательную программу, направленную на формирование базовых управленческих навыков. К ним относится, например, умение выступать публично и проводить презентации. По окончании проводится собеседование каждого сотрудника с непосредственным руководителем, на котором оценивается прогресс сотрудника в достижении поставленных целей. И принимается решение о дальнейшем «пути» сотрудника.

Оценка сотрудников в банке проводится практически автоматически, так как в ней задействованы: программы SAP и WebTutor. SAP используется для всех сотрудников, для начала проводится обучение, затем всем рассылается определенный бланк вопросов, и в виде теста они его заполняют. Затем подсчитывается процент правильных ответов, и высылаются информационной службе. После обработки, эти данные получает руководитель. После чего дает соответствующие распоряжения. А в WebTutor возможна интерпретация сразу нескольких оценок персонала: модель компетенций, форма «План развития», тестирование профессиональных знаний, обратная связь по методике «360 градусов».

Помимо данных программ и методик, также в организации используют и стандартные: ежегодная оценка деятельности, ежеквартальная оценка молодых специалистов. Выбор методики зависит от занимаемой должности, а также от стажа работы в данной организации.

Стоит отметить, что автоматизация оценки трудовой деятельности персонала позволяет упростить заполнение оценочных форм, существенно сократить время на анализ информации, подведение итогов и подготовку отчетов.

Что касается результатов, то именно по результатам оценки принимаются решения о зачислении в управленческий кадровый резерв, продвижении, обучении, расширении полномочий, премировании по итогам работы за год.

Для мотивации своих сотрудников банк использует следующие формы:

- заработная плата;
- льготное кредитование сотрудников;

- выдвижение собственных идей, и их реализация;
- моральное поощрение сотрудников, и признание их вкладов в деятельность банка;
- повышение квалификации и продвижение по карьерной лестнице.

Для более безболезненного расставания с сотрудниками, АО «Альфа-Банк» использует аутплейсмент. Причины расставания бывают, различны: сотрудник не справляется со своими должностными обязанностями, занимает не «свое» место, «исчерпал» себя как сотрудник данного банка. При этом банк, не бросает этого сотрудника, а помогает ему справиться с ситуацией, обменивается информацией между различными компаниями «Альфа-групп».

Из данного параграфа, можно сделать вывод, что вся система управления персоналом в АО «Альфа-Банк», направлена на выявление потенциала, как у кандидатов, так и у собственных сотрудников. Также стоит отметить, что «Альфа-Банк» формирует команду профессионалов, непрерывно заботится о повышении их квалификации, мотивации, социальной защищенности и преданности корпоративным ценностям. Каждый год в организации проводится и усовершенствуется процесс обучения и повышения квалификации, оценки персонала. Лучших вносят в кадровый резерв. Основной целью кадрового резерва для «Альфа-Банка» является создание и использование ресурса наиболее квалифицированных, профессионально подготовленных сотрудников для их дальнейшего развития и продвижения.

## ВЫВОД ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе мы ознакомились с деятельностью АО «Альфа-Банк», узнали: историю, цели, ценности и миссию банка. Определили, что для банка наиболее важно удовлетворить потребности клиентов, в предоставлении полного комплекса услуг. А также по отношению к сотрудникам предоставить уникальное отношение, которое заключается в индивидуальном подходе. Также рассмотрели финансовые показатели банка, а с помощью PEST-анализа, 5 сил Портера, БКГ-анализа, 7С МакКинси, SNW-анализа, SWOT-анализа мы проанализировали внешнюю и внутреннюю среду банка.

Далее мы рассмотрели, как осуществляется управление персоналом, провели кадровый аудит Челябинского филиала, а также определили ключевые значения для каждой из подсистем. Банк делает акцент на привлечении наиболее квалифицированных кадров, с опытом и необходимым образованием.

Исходя из изложенного, можно сделать выводы, что АО «Альфа-Банк» на протяжении долгого времени является одним из лидеров в сфере банковских услуг. Основным конкурентом является «Сбербанк». Для усиления конкурентных преимуществ, разрабатываются и реализуются различные программы работы с сотрудниками.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕХАНИЗМОВ СНИЖЕНИЯ МОНОТОННОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОПЕРАЦИОННОГО ОТДЕЛА АО «АЛЬФА-БАНК»

#### 3.1 Анализ монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»

Установлено, что труд банковского специалиста можно охарактеризовать как напряженный, обусловленный наличием монотонного характера деятельности, высокой ответственностью, значительной психоэмоциональной нагрузкой, формирующейся в процессе общения с клиентами.

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду банка, а также проведя кадровый учет, можно сделать выводы, о том, что большую часть составляют сотрудники операционного отдела, которые в течение рабочей смены подвержены монотонности трудовой деятельности. Это было выявлено с помощью инструмента – фотографии рабочего времени, результаты которой представлены в приложении А.

Исходя из фотографий рабочего времени, мы можем составить сводную таблицу повторений которые, осуществляют сотрудники операционного отдела, выполняя свои функции в «Альфа-Банке». В фотографии указан один день, но учитывая, что сотрудник ежедневно выполняет одну и ту же функцию, мы можем определить, сколько времени он тратит на выполнение данной работы в течение 5 смен. Начало и окончание рабочего дня практически одинаковы у всех сотрудников отдела. Остальные данные занесены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Сводная таблица повторений операций сотрудников операционного  
отдела АО «Альфа-Банк» за 5 смен.

Наименование операций	Средняя продолжительность, мин.	Среднее количество повторений	Затрачиваемое время за неделю
Прием клиентов: открытие счета	14	3	210
Консультирование клиента в ходе совершения операций	4	7	140

## Окончание таблицы 3.1

Наименование операций	Средняя продолжительность мин.	Среднее количество повторений	Затрачиваемое время за неделю, мин
Оформление карточки с образцом подписей и оттиска печати	10	3	150
Прием клиента: выдача выписки о лицевом счете	9	4	180
Прием клиента: направление запроса по просьбе клиента относительно реквизитов для отправки денежных средств	14	3	210
Прием клиента: закрытие счета по заявлению клиента	16	3	240
Прием клиента: Сверка документов, выдача наличных	8	11	440
Прием клиента: Сверка документов, прием наличных	11	7	385
Прием клиента: Изготовление ксерокопий документов по просьбе клиента	11	4	220
Прием клиента: оформление новой карты	16	5	400
Консультирование клиента по видам и тарифам карт	7	4	140
Прием клиента: перевыпуск новой карты	15	7	525
Прием клиента: блокировка карты	13	4	260
Прием клиента: восстановление пин-кода	10	5	250

Исходя из таблицы 3.1 мы видим, что если учитывать деятельность сотрудников, в расчете за 5 смен, их вид деятельности является монотонным, они совершают большую часть трудового времени, однообразную работу, требующую сосредоточения внимания и точности, что приводит к постепенному нарастанию монотонии труда.

Также стоит учитывать, что труд сотрудников операционного отдела банка, по классификации, приведенной в параграфе 1.1 является нервно-напряженной, но физически легкой. Характерными чертами такого труда, имеющих воздействие на сотрудников являются:

- высокое напряжение зрения;
- высокая активность высших отделов центральной нервной системы;
- минимальная физическая активность.



Все это приводит к тому, что у сотрудников, возникает чувство скуки и усталости уже в первые 2,5 часа работы.

Поэтому стоит отметить, что на сегодняшний день в АО «Альфа-Банке» не существует системы управления монотонностью труда. Все осуществляемые мероприятия направлены скорее на снижение эмоционального напряжения сотрудников. Рассмотрим данную систему подробнее на рисунке 3.1.

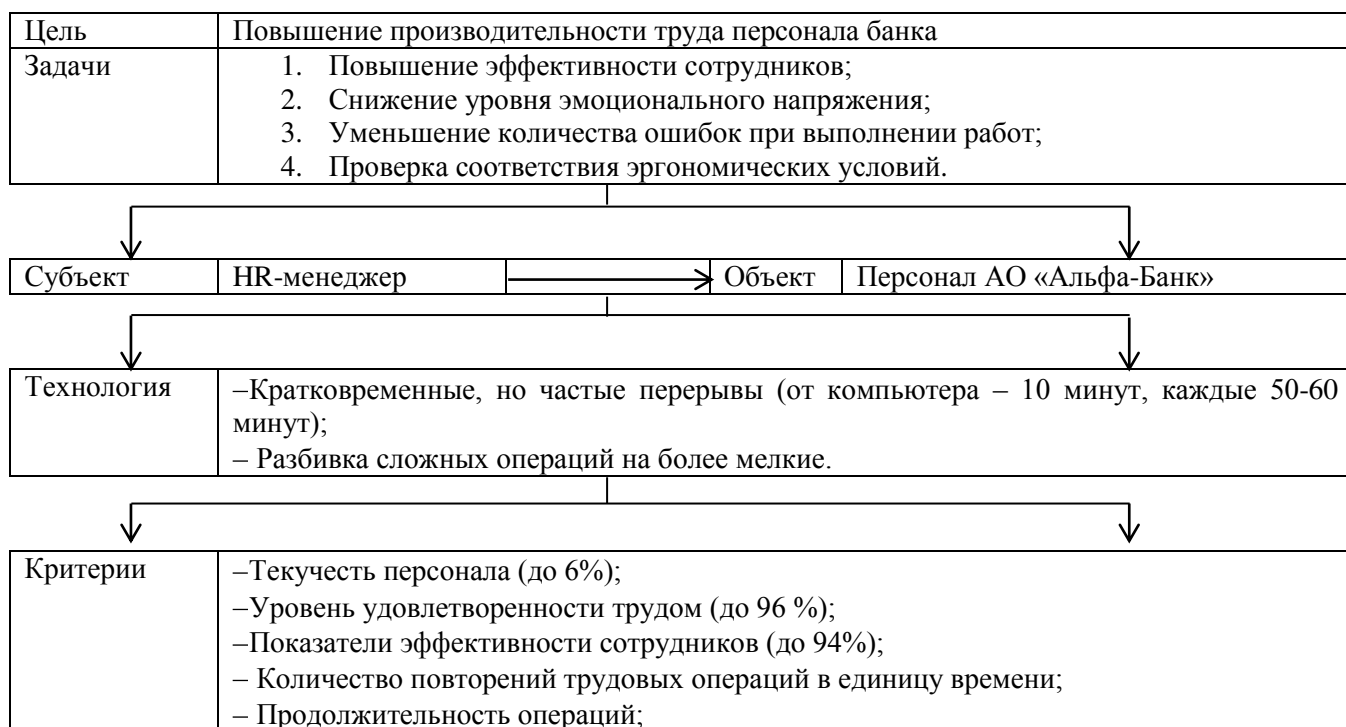


Рисунок 3.1 – Существующая система управления монотонностью труда сотрудников АО «Альфа-Банк»

Так как целью существующей подсистемы является скорее снижение напряженности труда сотрудников, а не снижение монотонности, то следует пересмотреть данную систему. Ведь снижая уровень монотонности труда, есть большая вероятность снизить и уровень эмоционального напряжения. Получая результат 2 в 1.

Задачи данной подсистемы довольно просты и понятны. Повышение эффективности труда сотрудников является необходимым условием сохранения экономического роста и повышения уровня конкурентоспособности банка.

Для того, что бы повышать эффективность труда своих сотрудников руководство банка использует следующие методы:

- повышение уровня специализации и разделения труда;

- повышение уровня квалификации сотрудников;
- снижение доли низкопродуктивных активностей и потерь среди затрат рабочего времени сотрудников;
- обмен лучшими практиками и внедрение корпоративной системы работы с инновациями.

Все перечисленные инструменты, с разной силой влияют на повышение эффективности труда сотрудников, но в итоговой сумме приносят довольно значительный положительный эффект.

Далее рассмотрим, такую задачу как снижение уровня эмоционального напряжения. Так как профессиональная деятельность банковских сотрудников отличается сложностью межличностного общения, вероятность возникновения высокого уровня эмоционального напряжения довольно высока. Помимо непосредственной работы с клиентами, сотруднику банка, необходимо также выполнять определенное количество бумажной работы, работу с наличными. Это требует высокой концентрации внимания и быстроты реагирования, распределения и переключения внимания.

Также напряженность профессиональной ситуации обусловлена еще и тем, что обычно все эти виды деятельности приходится выполнять одновременно, поскольку создание очередей клиентов является одним из показателей некачественного обслуживания. Что соответственно идет в разрез с целями банка. Поэтому данная задача стоит на ведущей позиции.

Следующая задача, которую мы рассмотрим, это уменьшение количества ошибок при выполнении работ. Особо актуально решение данной задачи для операционистов, работающих с клиентами и их деньгами, специалистов отделов и ответственных за совершение или не совершение каких либо операций, также связанных с деньгами. Так как именно от деятельности этих сотрудников в значительной степени будет зависеть будущее банка в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Также стоит отметить, что для решения данной задачи руководство банка использует инструмент стимулирования заинтересованности сотрудников в выполнении максимально возможных безошибочно проведенных операций и принятий решений.

Также задачей, которую необходимо решить в данной подсистеме выступает и соответствие эргономических условий заявленным. Эргономические требования изначально направлены на то, чтобы обеспечить максимальное удобство сотрудников в работе используя минимальные затраты сил и времени. Но в тоже время из-за ограниченной физической активности, сотрудники банка могут чувствовать усталость и скуку, что снижает их уровень внимательности и работоспособности, при этом повышая уровень монотонности выполняемых работ. Так как на сегодняшний день руководство банка, не стремится отходить от требований эргономики, это приводит к постепенному нарастанию монотонности трудовой деятельности сотрудников.

Субъектом данной системы является HR-менеджер, так как именно на него возлагается большая часть задач по реализации данной системы. Ведь для того, что бы повысить эффективность труда сотрудников, их нужно замотивировать, направить – а это работа HR-менеджера. Что бы уменьшить количество ошибок сотрудников, опять же нужен HR, чтобы обучил или назначил наставника, который способен помочь в минимизации этих ошибок. Соответственно большая часть реализации данной системы приходится на деятельность менеджера по персоналу.

Что касается объекта данной системы, то им является весь персонала банка, потому что именно они являются частью производственного процесса. Повышая производительность труда каждого сотрудника, руководство банка малыми шагами идет к достижению поставленных целей.

Но стоит заметить, что такая система идеализирована, в то время как на практике, все немного иначе. Ведь затрачивая столько усилий во всех сферах: временных, денежных и других. Не всегда получается та отдача, которую ожидало руководство. Следовательно, множество мероприятий прошли в пустую. Что, отражается на экономических показателях банка.

Что же касается технологий, которые используются в данной подсистеме, то они достаточно просты в разработке и применении. Для начала применяется рациональный режим труда и отдыха, данные нормы по нему предусмотрены российским законодательством учетом физиологии человека и особенностей работы в офисе. Согласно этим требованиям в течение восьми часового трудового дня необходимо делать перерыв на прием пищи и отдых не более 2 часов и не менее 30 минут. Но стоит, учитывать, что на сегодняшний день банк имеет десяти часовой рабочий день. Что касается порядка предоставления перерывов, их количество и продолжительность в каждой организации свои, это закреплено в соответствующих нормативных документах.

Также не стоит забывать, о том, что работа банковского сотрудника так или иначе связана с использованием компьютера, а по закону предусматривается чередование работы за компьютером и без его использования во избежание повышенной утомляемости. Именно поэтому в «Альфа-Банке» у большинства сотрудников имеется возможность перерыва от работы с компьютером на 10 минут, через каждые 50-60 минут.

Что же касается разбивки сложных операций на мелкие, то они предназначены для того, что бы сотрудники не были загружены сложной работой, при этом, чтобы была равноценная продолжительность операций у сотрудников отдела. Это позволяет не создавать большие очереди. Также данный прием используется для концентрации внимания, что позволяет снизить вероятность ошибки, а, следовательно, и эмоционального напряжения.

Подходя к критериям, по которым оценивается эффективность данной системы, стоит сказать, о текучесть персонала. Благодаря ее отслеживанию руководство банка имеет информацию о движении кадров, о планировании персонала. Для того чтобы текучесть персонала в банке была минимальной необходимо отслеживать и повышать следующий критерий, это удовлетворенность персонала.

В стратегии банка указан пункт удержания и привлечение квалифицированных специалистов, особенно на ключевые позиции. Поэтому знание коэффициента текучести является довольно важным показателем.

Что касается измерения уровня вовлеченности персонала, то для того чтобы правильно его измерить, необходимо выбрать критерии которые характеризуют степень заинтересованности сотрудников, это могут быть:

- положительные отзывы трудового коллектива о работе;
- инициатива и добровольное выполнение производственных задач даже сверх нормы;
- стремление сотрудников быть незаменимой частью банка.

Главный признак вовлеченности – это добровольное участие в решении производственных задач и достижении успеха банка.

Для измерения уровня вовлеченности руководство «Альфа-Банка» 2 раза в год изучает заинтересованность сотрудников в трудовых процессах. Первые исследования и оценка результативности мероприятий проводятся в конце финансового года, а в конце первого полугодия проводится повторный опрос сотрудников.

Следующим критерием является показатель эффективности сотрудников, уже в задачи данной подсистемы заложено решение данного показателя. Его повышение способствует росту экономических показателей, уровню обслуживания и конкурентоспособности банка. Для измерения эффективности сотрудников используется система KPI.

Подводя итоги существующей подсистемы, можно сказать, что она скорее направлена на снижение эмоционального напряжения, и лишь с вероятностью в 0,1 может влиять на снижение монотонности труда. При этом, критерии, которые представлены в данной системе могут способствовать оцениванию, как эмоционального напряжения, так и состояния монотонии. Что является плюсом данной системы, но даже борьба с эмоциональным напряжением в банке действует не в полную силу.

Большое количество повторений трудовых операций в единицу времени и их минимальная продолжительность, является основным доказательством монотонности труда сотрудников, ведь чем меньше количество элементов в рабочем цикле и чем короче время их выполнения, тем монотоннее труд.

Для того чтобы определить, что же происходит с сотрудниками в состоянии монотонии, и как усовершенствовать систему управления монотонностью труда необходимо рассмотреть ответную реакцию сотрудников.

В основном монотонности предают негативный окрас, это связано, прежде всего, с повышением чувства усталости, любая работа в этом состоянии становится неинтересной и безразличной. Последствия этого состояния сказывается не только на самом сотруднике, но и на его эффективности, работоспособности. Снижается и внимательность, что повышает вероятность возникновения ошибки, которая в долгосрочной перспективе может нанести ощутимый ущерб, как банку, так и клиенту. А потеря одного реального клиента, за собой влечет потерю как минимум десяти потенциальных клиентов.

Также состояние монотонии может переходить в состояние «психического перенасыщения», которое характеризуется отвращением однообразной деятельности, раздражительностью, эмоциональной неустойчивостью и развитием физиологических нарушений.

Вместе с изменением физиологических функций при монотонной работе часто наблюдаются изменения, и: в психологическом статусе сотрудников, в их субъективных ощущениях и переживаниях. Степень проявления этих ощущений зависит от индивидуальной переносимости монотонной работы.

Но для того, что бы снизить до минимума вероятность проявления данных признаков и последствий, необходимо разработать и реализовать программу, которая способна поддерживать состояние сотрудников в тонусе. К данной программе относится предложенный проект.

Для наглядности в приложении Б, представлен бизнес-процесс существующей системы управления монотонностью труда сотрудников АО «Альфа-Банк».

Где изложены основные этапы протекания существующей системы управления монотонностью труда, с ответственными и необходимыми ресурсами.

В данном параграфе, мы рассмотрели существующую систему управления монотонностью труда сотрудников банка, определили, что вся деятельность направлена скорее на снижение эмоционального напряжения. Разобрали, какими технологиями пользуются для этого, и по каким критериям оценивают результаты. А также построили бизнес-процесс существующей программы. Благодаря которому были выявлены недочеты.

### 3.2 Предложения по проекту снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»

Анализ существующей системы управления монотонностью труда показал, что процесс не отвечает заданным характеристикам, так как он в самой минимальной степени отвечает требованиям снижения монотонности. Поэтому необходимо применить к данной системе изученную в первой главе теорию.

Также для реализации данный проект, необходимо определиться со списком мероприятий, этапами и их последовательностью, описать рекомендации по внедрению, рассчитать длительность каждого этапа, назначить ответственных, а также определить результаты, которые необходимо достичь на каждом этапе.

В итоге, мы можем составить план по внедрению и реализации проекта, который поможет нам организовать и контролировать протекание каждого этапа.

Для более эффективной работы системы управления монотонностью труда в имеющуюся структуру необходимо внести корректировки. На рисунке 3.2, жирным шрифтом выделены нововведения.

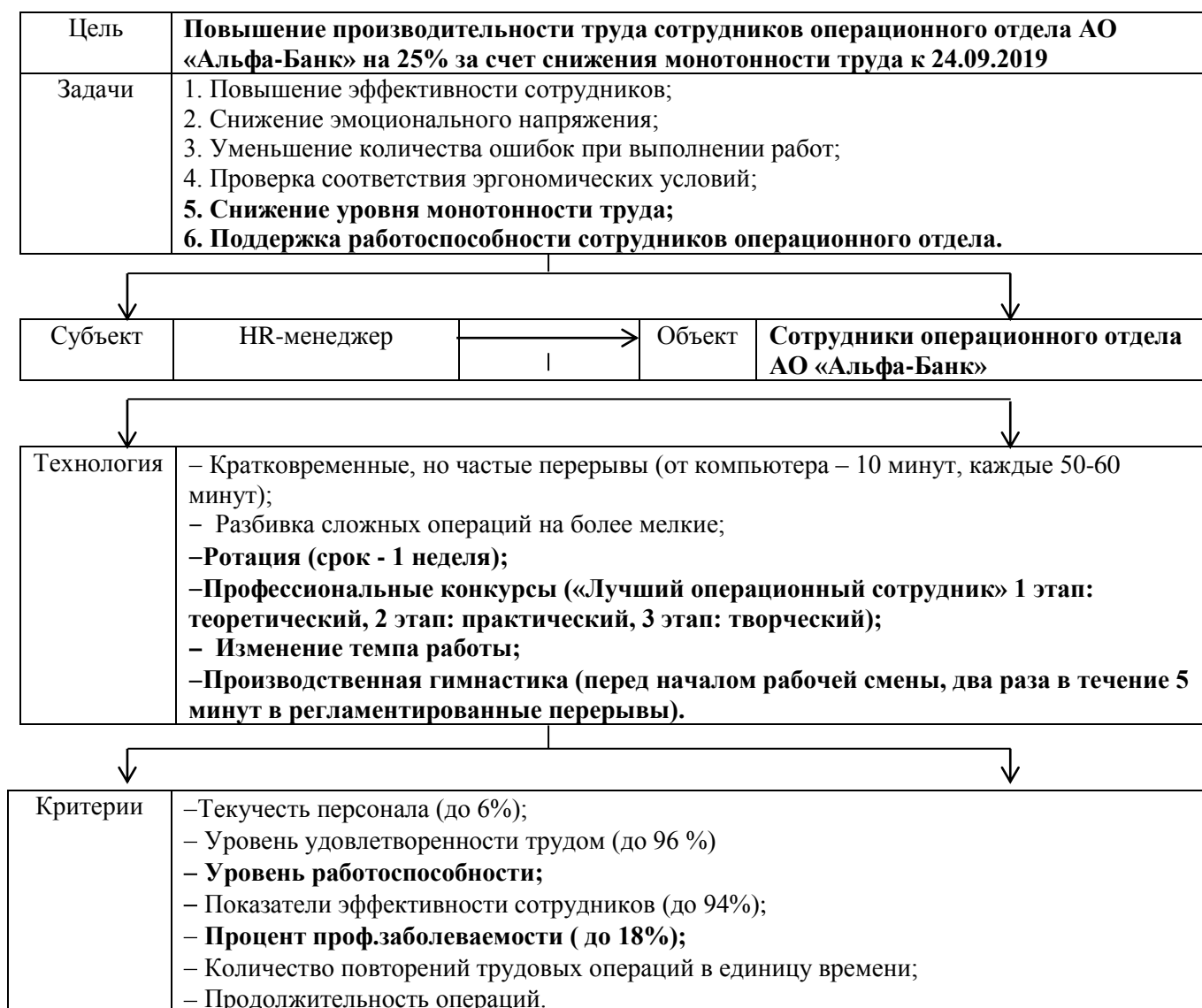


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система управления монотонностью труда сотрудников АО «Альфа-Банк»

В усовершенствованной подсистеме мы внесли корректировки в цель, так как необходимо понимать за счет чего и к какой точке дедлайна мы будем двигаться, осуществляя план мероприятий по осуществлению проекта.

Что же касается новых задач, то тут можно говорить, о том, что выполняя одну основную задачу, а это снижение монотонности труда, последовательно решаются и другие.

Так как монотонность труда приводит к снижению уровня работоспособности и производительности труда, ухудшению качества обслуживания, а также снижению концентрации внимания, что может привести к допущению ошибки, которые способные принести огромный ущерб банку.



Субъектом данной системы также будет, является HR-менеджер, именно на него возлагается ответственность за измерение уровня монотонности труда сотрудников. Используя различные инструменты замеров и проведя анализ полученных данных, менеджер сможет не только выявить причину, но и предложить методы их минимизации.

Что же касается следующего изменения, то это смена объекта системы. То есть мы сузили категорию персонала до операционистов банка, так как это лицо банка. Ведь именно они большую часть времени проводят, взаимодействуя с клиентами, показывая им уровень не только себя как специалиста, но и уровень обслуживания банка.

Описывая новые технологии, можно говорить, о том, что они способны не только снизить уровень монотонности труда, но и ликвидировать у сотрудника состояние «производственной скуки». Остановимся поподробнее на каждой технологии отдельно.

Ротация проводится на 1 неделю. Каждый сотрудник операционного отдела с понедельника начинает свою трудовую деятельность на новом для себя рабочем месте, выполняя должностные обязанности своего коллеги. Это позволит нам, снизить уровень монотонности труда без отрыва от работы. Ведь длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена места дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Такая рокировка позволит не только снизить уровень монотонности, но и проверить, насколько работает взаимозаменяемость в отделе. Способны ли сотрудники без проблем выполнять различные трудовые операции.

Ротация является универсальным инструментом, который позволяет сотруднику оставаться специалистом в своем кругу обязанностей и в то же время становиться многофункциональным.

Следующей технологией, которую мы рассмотрим, является профессиональный конкурс. Так как мы рассматриваем сотрудников операционного отдела, то называется он «Лучший операционный сотрудник». В данном конкурсе все сотрудники операционного отдела принимают участие, суть конкурса состоит в том, чтобы развить профессиональное мастерство и творческий потенциал сотрудников. А так же разнообразить, монотонную работу, переключить внимание сотрудников на интересный и современный метод развития. Конкурс состоит из трех уровней:

– первый уровень, является теоретическим в виде теста и будет проходить дистанционно. В данном тесте сотрудникам будет представлен перечень профильных вопросов, на которые они должны ответить в течение 1 недели. Доступ к данному тесту будет иметься на каждом рабочем месте сотрудников, то есть его можно будет проходить в короткие перерывы между осуществлением непосредственной рабочей деятельности.

Ответственным за данный этап будет начальник операционного отдела. Так как, пользуясь этими результатами, можно будет говорить не только о прямых задачах данного мероприятия, но и посмотреть, насколько компетентны сотрудники, нуждаются ли они в обучении и соответствуют ли квалификационным требованиям.

По окончании данного этапа собираются все данные на одном сервере, и вносятся в таблицу, который впоследствии превращается в рейтинг сотрудников. С его помощью, сотрудники смогут объективно оценить свой уровень подготовки, выявить проблемные зоны. А руководство сможет, применить результаты для составления плана обучения.

– второй уровень конкурса заключается в практическом применении знаний, умений и навыков. На данном этапе сотрудникам предоставляется возможность найти ошибки в рабочих документах. Это позволяет проверить внимательность сотрудников, их знание оформления стандартов.

Данный этап является очным и проводится на базе обучения сотрудников банка, в специально отведенное для этого время, которое длится в течение 1 дня. Так как вся работа проводится с документами, поэтому правильность заполнения и оформления строго проверяются членами жюри.

Затем подводятся итоги, их оглашают и вносят в общий рейтинг. Стоит сказать, что, даже не смотря на невысокие показатели по результатам первого уровня, у сотрудников имеется возможность подняться в рейтинге по результатам двух пройденных туров, поэтому данный рейтинг, еще может служить и мотиватором для сотрудников.

– третий уровень проводится в рамках творческого конкурса, сотрудника необходимо предложить членам жюри ряд нововведений для оптимизации профессиональной деятельности операционных сотрудников. Данный этап не обязателен для всех участников, скорее всего он будет осуществляться именно для тех сотрудников, которые успешно прошли первые два уровня.

Далее, жюри обсуждают предложенные варианты, подводят итоги и не оглашает результат, так как подготавливается торжественная часть, на которой и будет оглашен результат.

В торжественной части принимают участие все сотрудники банка, жюри оглашает результаты и награждает победителей, а на сайте обновляется рейтинг, с полными данными.

Проведение конкурсов среди специалистов банка – позволяет определить лучшего по профессии, поощрить самых достойных, и простимулировать молодых сотрудников для повышения их квалификации.

А так, как операционный сотрудник всегда на виду, он, общается с клиентами, представляет весь банк, то именно от его грамотных, профессиональных действий зависит и то, какое впечатление сложится о банке у клиента в целом.

Так как темп и ритм работы являются одними из существеннейших характеристик работы, обуславливающих ее интенсивность, необходимо уделить их измерению особое внимание.

В связи с тем, что у операционистов определенный тем работы, который способствует усугублению монотонности, необходимо оптимизировать труд с помощью введения технико-организационных мер. Стоит учитывать, что первые 30 минут у сотрудника происходит процесс вработываемости, тем более это важно в первый рабочий день при осуществлении ротации, ведь именно тогда сотрудник, стремится познать все нюансы работы на новом рабочем месте, и важно донести до него всю информацию максимально четко, с примерами.

Далее 2-3 часа сотрудник выполняет свои обязанности в первый день с меньшей скоростью, чем обычно, а вот в последующие уже в обычном темпе, затем ближе к обеденному перерыву практически у всех работа замедляется.

В послеобеденный период эта закономерность повторяется. Далее опять же происходит работа в обычном режиме, где работоспособность сотрудника находится на максимуме, и уже ближе к концу рабочего дня она снова начинает снижаться.

Поэтому очень актуально как уже говорилось ранее, производить кратковременные, но частые перерывы, чтобы и темп и работоспособность сотрудника сохранялись на должном уровне.

Помимо этого, стоит помнить, что работа сотрудника операционного отдела является мало активной, сидячей, поэтому возможно применение небольших дополнительных физических нагрузок, в виде производственной гимнастики.

Целесообразно применение следующих форм производственной гимнастики:

– вводная гимнастика продолжительностью 7 – 10 мин. в начале рабочей смены непосредственно у рабочего места. Цель вводной гимнастики – активация физиологических процессов, создание состояния готовности к работе.

Упражнения комплекса вводной гимнастики должны содержать элементы движений, близкие к рабочим, целесообразно выполнять упражнения в возрастающем темпе от медленного до умеренного и от умеренного до повышенного. Темп движения должен превышать средний темп работы.

– физкультурные паузы в течение 5 минут два-три раза за смену в регламентированные перерывы. В случаях, когда физкультурная пауза может проводиться один раз в смену, лучше проводить ее во второй половине дня. С целью предупреждения утомления физкультурные паузы назначаются в периоды, предшествующие появлению его признаков.

Комплексы производственной гимнастики не должны утомлять сотрудников. Также для сотрудников выполняющих работу сидя, физические упражнения должны выполняться стоя и включают главным образом динамические упражнения. Помимо этого, проводится гимнастика для глаз, и самомассаж глаз, и области вокруг глаз.

Помимо критериев, которые уже были описаны, основным является – уровень работоспособности, плюс процент профессиональных заболеваний.

Для начала разберем критерий – работоспособности сотрудника, при монотонной работе человек способен чувствовать снижение уровня работоспособности, даже когда производительность труда еще не начала снижаться. Это снижение работоспособности выражается в переживании особого, тягостного напряжения и в неуверенности; человек чувствует, что не в силах должным образом продолжить работу.

Высокий показатель работоспособности сотрудника, говорит о том, что он готов не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и готов развиваться, получать новый опыт и знания, а соответственно и повышать уровень качества предоставления услуг. Определяется уровень работоспособности сотрудника в комплексе показателей, характеризующих эффективность и качество его профессиональной деятельности.

Далее рассмотрим, такой критерий как – профессиональные заболевания. Нагрузки на одни и те же группы мышц могут вызывать профессиональные заболевания, в основном от этого страдают опорно-двигательный аппарат, верхние дыхательные пути, снижается остроты зрения.

Многие профзаболевания не проявляют себя долгое время, поэтому их трудно диагностировать. Для того чтобы выявить является ли болезнь профессиональной, необходимо создать комиссию, которая изучит условия труда на рабочем месте, включая результаты аттестации, посмотрит результаты медосмотров и составит свое заключение. После расследования комиссия оформляет акт о случае профессионального заболевания. Этот документ подтверждает, что болезнь возникла именно в процессе работы или нет.

Рассмотрев усовершенствованную систему управления монотонностью труда, можно сказать, что она позволяет не только снизить монотонность труда, но и проверить уровень компетентности сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк», а также выявить недочеты, с их последующим устранением, через развитие персонала или обучение.

Так же было выявлено, что оптимальным соотношением времени работы и микропауз, составляет 1:2. Тогда сохраняется и высокая работоспособность, и здоровье сотрудников.

Далее рассмотрим, как преобразования в системе отразились на бизнес-процессе программы по снижению монотонности труда. Для этого построили бизнес-процесс, который представлен в приложении В.

В нем также были отражены ответственные за каждый этап, и необходимые для реализации ресурсы.

Для того чтобы оценить эффективность предложенных нововведений и их соответствие целям и стратегии развития банка необходимо построить счетную и стратегическую карту. Стратегическая карта представлена на рисунке 3.3.

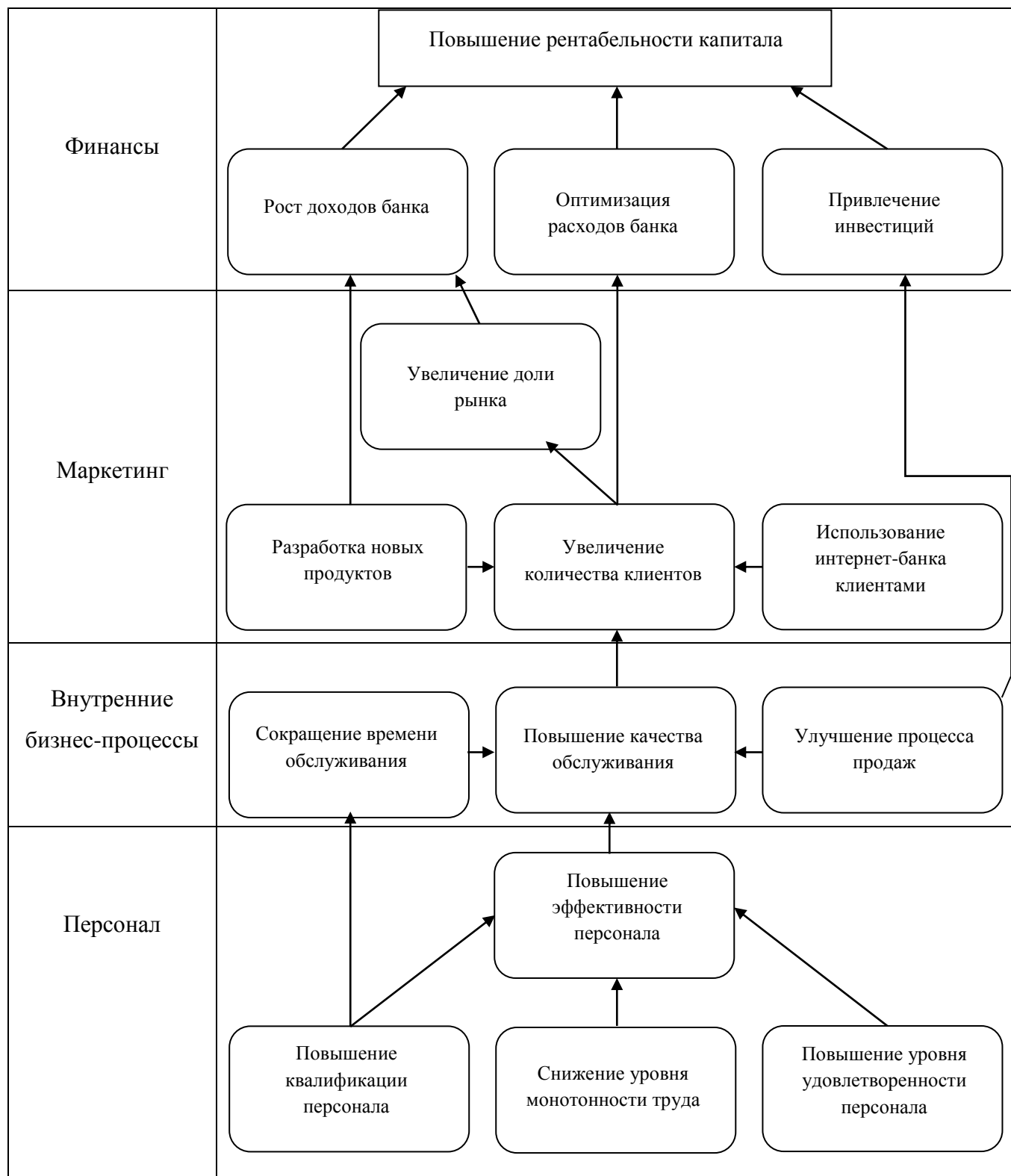


Рисунок 3.3 – Счетная карта АО «Альфа-Банк»

Основываясь на данных стратегической карты, мы видим, что основная цель – это повышение рентабельности капитала, добиться этого можно за счет роста доходов, оптимизации расходов и привлечении инвестиций.

Все элементы карты направлены на реализацию главной цели. Ведь есть взаимосвязь между всеми представленными процессами. Благодаря повышению квалификации, снижению монотонности труда, повышению удовлетворенности, эффективность сотрудника растет, следовательно, повышается качество оказываемых услуг.

Предоставляя качественные услуги, банк имеет возможность увеличить количество клиентов и долю рынка, а также предоставить своим клиентам новые – уникальные предложения. То есть, весь процесс построен таким образом, что бы даже маленькая незамысловатая работа приносила банку доход.

Далее рассмотрим счетную карту, она представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Счетная карта АО «Альфа-Банк»

Направления	Цель	КРІ	Значение	
			Текущее	План
1. Финансы	1. Повышение рентабельности капитала	1. Рентабельность капитала, %	19,7	21,9
	2. Рост доходов банка	2. Прирост прибыли, %	+ 35	+48
	3. Оптимизация расходов банка	3. Доля процентных расходов, %	5,5	4,75
	4. Привлечение инвестиций	4. Объем инвестиций, %	25	31
2. Маркетинг	1. Увеличение доли рынка	1. Доля рынка, %	9,9	11,7
	2. Разработка новых банковских продуктов	2. Количество новых услуг, шт.	124	133
	3. Увеличение количества клиентов	3. Доля постоянных клиентов, %	8	12
	4. Использование интернет-банка	4. Количество пользователей, %	61	82
3. Внутренние бизнес-процессы	1. Сокращение времени обслуживания	1. Среднее время обслуживания, мин	17	12
	2. Повышение качества обслуживания	2. Индекс удовлетворенности клиентов, баллы	7	10
	3. Улучшение процесса продаж	3. Объем продаж, %	30,2	35
4. Персонал	1. Повышение эффективности персонала	1. Процент эффективности сотрудников, %	82	94
	2. Повышение квалификации персонала	2. Процент сотрудников соответствующих квалификационным требованиям, %	71	88
	3. Снижение уровня монотонности труда	3. Количество однообразных повторений, шт/смену	22	18



Направления	Цель	КPI	Значение	
			Текущее	План
4.Персонал	4.Повышение удовлетворенности персонала	4.Индекс удовлетворенности персонала, %	84	96

Исходя из счетной карты 3.2, мы можем сказать, что на сегодняшний день многие показатели не достигают нужного уровня, следовательно, руководству банка следует уделить особое внимание данным показателям, и по возможности усовершенствовать те процессы, которые на текущий момент отстают от плана сильнее всего.

С целью определения перспективности и возможности реализации проекта, проведем анализ движущих и сдерживающих сил, с помощью построения поля сил Курта Левина. Оно представлено на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Анализ поля сил К.Левина

Исходя из полученных данных в результате анализа поля сил Курта Левина, можно сказать, что основной движущей силой стимулирующей банк к изменениям, является необходимость повышения производительности труда.

Следующей движущей силой будет выступать повышение уровня работоспособности сотрудников. Между двумя этими силами имеется зависимость, так как благодаря повышению работоспособности сотрудников, возможность повысить уровень производительности возрастет в разы.

Основной сдерживающей силой данного проекта будет нежелание сотрудников брать на себя дополнительную нагрузку. Много воспринимают такие меры, как прихоть руководителей, которым кажется, что их сотрудники ничего не делают. Другой сдерживающей силой выступает, как раз, увеличение числа руководителей, которые выступают против изменений. Так как, для них важен процесс, направленный на увеличение дохода банка.

Для того чтобы нейтрализовать и уменьшить влияние сдерживающих сил и увеличить влияние движущих, необходимо разработать комплекс мероприятий. Которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия, обеспечивающие снижение влияния движущих сил

Сдерживающая сила	Описание
Нежелание сотрудников брать на себя дополнительную нагрузку	Используя статистику, и систему мотивации, необходимо заинтересовать сотрудников в применении данного проекта. А затем показать поэтапные успехи, и конечный результат
Угроза увеличения числа руководителей, которые против изменений	Доказать руководителям на цифрах и примерах, что сейчас происходит в банке, и как это можно изменить используя данный проект. Привести пример реализации похожего проекта на смежной организации
Дополнительная нагрузка в связи с расчетами ложится на HR-менеджера	Предлагается, делегировать некоторые задания экономистам банка, а также поощрять HR-менеджера (дополнительные выплаты)

Разработка и реализация проекта включает в себя исследование вероятности наступления возможных рисков, которые несут для него различную значимость и тяжесть последствий, критерии представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Критерии оценивания рисков

Критерии	Оценки
Вероятность наступления	очень высокие = 0,9; высокие = 0,7; средние = 0,5; низкие = 0,3; очень низкие = 0,1.

Критерии	Оценки
Серьезность последствий	очень серьезные = 0,9; серьезные = 0,7; средние = 0,5; незначительные = 0,3; совсем незначительные = 0,1.

Далее, на основании выше представленных критериев определим какой коэффициент получит каждый из возможных рисков, данные представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка рисков проекта по применению механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»

№	Риск	Описание	Сила влияния	Вероятность проявления	Коэфф. влияния
R1	Возникновение напряженности среди сотрудников операционного отдела	Большинство сотрудников воспримут реализацию данного проекта, как дополнительную нагрузку, ведь придется не только выполнять свою непосредственную работу, но и изучать нюансы работ коллег, а также в свободное время придется применять предложенные механизмы снижения монотонности труда	0,7	0,7	0,49
R2	Отсутствие понимания необходимости данных изменений со стороны руководителей	Некоторые линейные руководители, могут воспринять данный проект как слишком запутанный цикл работ, который будет способствовать усложнению взаимоотношению в операционном отделе, так как каждую неделю сотрудники операционного отдела будут занимать разные должности	0,6	0,5	0,30
R3	Падение качества обслуживания	Так как каждую неделю сотрудник будет переходить с одной должности на другую, при этом ему нужно снова осваиваться на новом месте, а время на привыкание и устранение ошибок будет значительно больше, чем было раньше, в связи с этим и качество обслуживание снизится	0,4	0,6	0,24

№	Риск	Описание	Сила влияния	Вероятность проявления	Коэфф. влияния
R4	Большую часть рабочего времени сотрудники будут тратить на реализацию механизмов снижения монотонности	Учитывая, что могут быть сотрудники, которые не способны укладываться в отведенное для применения механизмов время. Они могут заниматься реализацией механизмов и во время непосредственной рабочей деятельности	0,5	0,3	0,15
R5	Из-за более насыщенного графика, возрастает вероятность того, что сотрудники могут увольняться (психологически не справившись с изменениями)	Не все сотрудники готовы к изменениям, и способны их принимать. Некоторые могут рассматривать их как способ психологического воздействия. Стресс, переполнение эмоций, профессиональное выгорание, все это может служить причиной увольнения.	0,3	0,1	0,03

Таким образом, исходя из таблицы 3.5, мы можем заметить, что существуют риски, у которых вероятность возникновения довольно большая, при этом и сила влияния у этих рисков высока. Следовательно, в первую очередь и нужно работать именно над нейтрализацией этих рисков. Так как в большей степени именно они будут влиять на результат данного проекта.

Для понимания, какие же риски наиболее опасны для организации составим карту рисков, она представлена на рисунке 3.5.

Вероятность	Последствия				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Рисунок 3.5 – Карта рисков

Оценив карту рисков, можно выявить, что главными рисками проекта являются напряжение сотрудников, и непонимание руководителем необходимости изменений. Ведь одни будут считать, что дополнительная нагрузка, а другие, что теряется качество и прибыль.

Для того чтобы минимизировать вероятность наступления приведенных рисков, составим план мероприятий, он представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Мероприятия для снижения влияния рисков проекта

№	Мероприятия для снижения влияния рисков
R1	Проинформировать работников об изменениях заранее, затем показать визуально, что с ними происходит сейчас, а что будет после применения механизмов, поделиться с ними примерами, а в течении этапов попросить поделиться ощущениями
R2	Обосновать руководству необходимость внесения изменений, используя цифры и примеры успешной реализации похожего проекта
R3	Организовать рейтинг оценивания каждого специалиста на должности, то есть каждый клиент после того, как его обслужили, может нажать кнопку оценки сотрудника, тем самым подсказать руководству на кого сотрудника стоит обратить внимание
R4	Объяснить сотрудникам, что для реализации данного изменения не нужно затрачивать много времени, ведь в процессе выполнения своих трудовых обязанностей уже реализуется данный процесс, а также для этого придуманы кратковременные перерывы.
R5	Постепенно проводить изменения, сначала опробуя на фокус-группе, куда будут входить, сотрудники готовые к изменениям, и на их примере показать остальным, что происходит, и как это реализовывается

Таким образом, благодаря мероприятиям, которые направлены на минимизацию влияния рисков, можно говорить, о том, что все сводится к правильному информированию и разъяснению наступающих изменений. Важно донести информацию так, чтобы она закрепились у всех сотрудников банка и не несла отрицательный характер. Можно визуализировать изменения с помощью различных коллажей, фильмов.

Для реализации предлагаемого проекта необходимо составить план мероприятий, определить сроки, ответственных лиц, длительность этапов, описать рекомендации по внедрению, а также определить результат, который возможно будет достигнуть, реализуя предложенные мероприятия. Для составления плана, была использована модель управления изменениями Л.Грейнера. План мероприятий представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – План мероприятий по применению механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во, дни	Труд-ость, час	Ответственные лица
1 этап: Давление и побуждение					
1	Сбор необходимых для анализов данных	02.07.18 – 06.07.18	5	8	Сотрудник отдела управления данными
2	Анализ экономических данных банка	07.07.18 – 10.07.18	3	10	Экономист
3	Анализ производительности труда	10.07.18 – 12.07.18	3	13	Внутренний аудитор
4	Выявление проблем в трудовой деятельности сотрудников	13.07.18 – 18.07.18	5	15	HR-менеджер
5	Выявление потенциальных возможностей улучшения трудовой деятельности	19.07.18 – 26.07.18	7	20	HR-менеджер
6	Обоснование перед руководством необходимости изменений	27.07.18	1	2	HR-менеджер
2 этап: Посредничество					
7	Выбор консалтинговой компании	28.07.18 -31.07.18	3	6	HR-менеджер
8	Приглашение независимого эксперта для проведения необходимых измерений	01.08.18	1	1	HR-менеджер
3 этап: Диагностика					
9	Проведение фотографии рабочего времени	02.08.18 – 04.08.18	3	30	Эксперт
10	Обработка результатов фотографии рабочего времени	06.08.18 – 07.08.18	2	8	Эксперт
11	Сравнение полученных показателей с нормой	08.08.18	1	6	Эксперт
12	Анализ показателей эффективности сотрудников операционного отдела	09.08.18 – 11.08.18	3	8	HR-менеджер
13	Анализ удовлетворенности трудом сотрудников операционного отдела	11.08.18 – 14.08.18	3	8	HR-менеджер
14	Анализ качества обслуживания сотрудниками операционного отдела	14.08.18 – 16.08.18	3	8	HR-менеджер
15	Выявление отклонений	17.08.18 – 18.08.18	2	6	HR-менеджер

## Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во, дни	Труд-ость, час	Ответственные лица
Этап 4: Нахождение нового решения					
16	Мониторинг механизмов снижения монотонности труда	20.08.18 – 30.08.18	10	34	HR-менеджер
17	Выявление подходящих механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела	31.08.18 – 06.09.18	6	18	HR-менеджер
18	Разработка программы снижения монотонности труда	07.09.18 – 05.10.18	25	75	HR-менеджер
19	Разработка профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»	06.10.18 – 22.10.18	14	40	HR-менеджер
20	Выбор тренинга и тренера «Комплекс производственной гимнастики для офиса»	23.10.18 – 25.10.18	3	6	HR-менеджер
21	Составление схемы ротации сотрудников операционного отдела	26.10.18 – 02.11.18	7	11	HR-менеджер
22	Разработка дневника ротации сотрудника	02.11.18 – 15.11.18	10	11	Маркетолог
23	Пересмотр темпа и ритма работы сотрудников операционного отдела	13.11.18 – 17.11.18	5	8	Сотрудник процессного офиса
24	Составление и согласование необходимой документации	19.11.18 – 26.11.18	7	9	HR-менеджер
25	Информирование сотрудников о применении программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела	26.11.18 – 29.11.18	4	3	HR-менеджер
26	Размещение объявления о профессиональном конкурсе «Лучший операционный сотрудник»	30.11.18 – 01.12.18	2	1	Маркетолог
27	Формирование фокус-группы	03.12.18 – 06.12.18	4	12	Линейный руководитель
28	Выбор членов жюри конкурса «Лучший операционный сотрудник»	06.12.18 – 07.12.18	2	4	HR-менеджер
5 Этап: Эксперимент					
29	Проведение профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»	07.12.18 – 10.01.19	22	88	HR-менеджер

## Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Сроки	Кол-во, дни	Труд-ость, час	Ответственные лица
5 Этап: Эксперимент					
30	Проведение тренинга «Комплекса производственной гимнастики для офиса»	11.01.19 – 12.01.19	2	8	Тренер
31	Раздача фокус-группе дневника ротации	14.01.19	1	1	Секретарь
32	Осуществление ротации фокус-группы с изменением темпа и ритма работы	14.01.19 – 03.05.19	92	160	Линейный руководитель
33	Анализ показателей эффективности фокус-группы	04.05.19 – 07.05.19	3	8	HR-менеджер
34	Анализ удовлетворенности трудом фокус-группы	07.05.19 – 10.05.19	3	8	HR-менеджер
35	Анализ качества обслуживания фокус-группы	10.05.19 – 11.05.19	2	8	HR-менеджер
36	Сравнение полученных данных с предыдущими	11.05.19 – 13.05.19	2	6	HR-менеджер
37	Сбор дневников ротации	13.05.19	1	1	Секретарь
38	Анализ недостатков программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела	13.05.19 – 17.05.19	5	15	HR-менеджер
39	Разработка мероприятий по минимизации недостатков	17.05.19 – 01.06.19	14	45	HR-менеджер
Этап 6: Подкрепление					
40	Награждение победителей профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»	12.01.19	1	1	Председатель жюри
41	Выплата вознаграждения сотрудникам, которые предложили лучшие нововведения в рамках конкурса «Лучший операционный сотрудник»	14.01.19 – 16.01.19		33	Главный бухгалтер
42	Обратная связь от сотрудников	03.06.19 – 27.06.19	21	21	Линейный руководитель
43	Мониторинг монотонности труда сотрудников операционного отдела	03.06.19 – 16.09.19	90	180	Внутренний аудитор
44	Оценка эффективности проекта	17.09.19 – 24.09.19	7	12	Экономист



Как мы видим, из таблицы 3.7, проект состоит из 6 этапов, для каждого из которых имеются свои характеристики, в них включены 44 мероприятия по снижению монотонности труда сотрудников операционного отдела. Для наглядности применения данного плана мероприятий, используем диаграмму Гантта, представленную в приложении Г. Согласно данной диаграмме, осуществить проект можно за 1г. 2м. 22д.

Вывод: в данном параграфе мы рассмотрели усовершенствованную систему управления монотонностью труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк», построили новый бизнес-процесс системы, обозначили, какие факторы являются сдерживающими, а какие движущими. Также для того, чтобы проверить, соответствует ли данный проект целям и стратегии развития банка, была составлена стратегическая карта, а также карта рисков, для оценки вероятности появления негативных последствий в процессе реализации проекта. Также был составлен комплекс мер для нейтрализации этих последствий и план мероприятий всего проекта. В следующем параграфе мы рассчитаем стоимость этого проекта.

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»

Произведем расчет финансовых затрат на разработку и реализацию предложений по проекту применения механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»

В расчет включены как инвестиционные, так и эксплуатационные затраты. Инвестиционные затраты носят разовый характер, в то время как эксплуатационные затраты распространяются на все этапы проекта. Для завершения расчетов, составим основной бюджет проекта.

Для начала произведем расчет инвестиционных затрат проекта, данные представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Инвестиционные затраты проекта

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
1	Сбор необходимых для анализов данных	02.07.18 – 06.07.18	8	Сотрудник отдела управления данными: 135 руб.* 8 ч.= 1 080 руб. Страховые отчисления: 1 080 * 0,30 = 324 руб.	1 404
2	Анализ экономических данных банка	07.07.18 – 10.07.18	10	Экономист: 150 руб. * 10 ч. = 1 500 руб. Страховые отчисления: 1 500 * 0,30 = 450 руб. 1 пачка бумаги 500 л.: 250 руб. письменные принадлежности: 200 руб.	2 400
3	Анализ производительнос- ти труда	10.07.18 – 12.07.18	13	Внутренний аудитор: 163 руб. * 13 ч. = 2 119 руб. Страховые отчисления: 2 119 * 0,30 = 636 руб. 1 пачка бумаги 500 л.: 250 руб. письменные принадлежности: 200 руб.	3 205
4	Выявление проблем в трудовой деятельности сотрудников	13.07.18 – 18.07.18	15	HR-менеджер: 225 руб. * 15 ч. = 3 375 руб. Страховые отчисления: 3 375 * 0,30 = 1 013 руб. 3 пачка бумаги 500 л.: 750 руб. письменные принадлежности: 350 руб.	5488
5	Выявление потенциальных возможностей улучшения трудовой деятельности	19.07.18 – 26.07.18	20	HR-менеджер: 225 руб. * 20 ч. = 4 500руб. Страховые отчисления: 4 500 * 0,30 = 1 350 руб.	5 850
6	Обоснование перед руководством необходимости изменений	27.07.18	2	HR-менеджер: 225 руб. * 2 ч. = 450 руб. Страховые отчисления: 450 * 0,30 = 135 руб. Генеральный директор: 350 руб. * 2 ч. = 700 руб. Страховые отчисления: 700 * 0,30 = 210 руб. Флипчарт: 4 500 руб. Письменные принадлежности: 150 руб. Оплата электроэнергии: 2 757,3 руб./м. * 5 месяцев = 13 787 руб.	19 932

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
7	Выбор консалтинговой компании	28.07.18 – 31.07.18	6	HR-менеджер: 225 руб. * 6 ч. = 1 350 руб. Страховые отчисления: 1 350 * 0,30 = 405 руб. Оплата интернета: 560 руб./м. * 5 месяцев = 2 800 руб.	4 555
8	Приглашение независимого эксперта для проведения необходимых измерений	01.08.18	1	HR-менеджер: 225 руб. * 1 ч. = 225 руб. Страховые отчисления: 225 * 0,30 = 67,5 руб. Юрист: 210 руб. * ½ ч. = 105 руб. Страховые отчисления: 105 * 0,30 = 31,5 руб. Оплата телефона: 720 руб./м. * 5 месяцев = 3 600 руб.	4 029
9	Выявление подходящих механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела	31.08.18 – 06.09.18	18	HR-менеджер: 225 руб. * 18 ч. = 4 050 руб. Страховые отчисления: 4 050 * 0,30 = 1 215 руб. Печать подходящих вариантов: 180 руб.	5 445
10	Разработка программы снижения монотонности труда	07.09.18 – 05.10.18	75	HR-менеджер: 225 руб. * 75 ч. = 16 875 руб. Страховые отчисления: 16 875 * 0,30 = 5 063 руб. Печать буклетов: 970 руб. Печать программы: 600 руб.	23 508
11	Разработка профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»	06.10.18 – 22.10.18	40	HR-менеджер: 225 руб. * 40 ч. = 9 000 руб. Страховые отчисления: 9 000 * 0,30 = 2 700 руб. Печать конкурса: 350 руб.	12 050
12	Выбор тренинга и тренера «Комплекс производственной гимнастики для офиса»	23.10.18 – 25.10.18	6	HR-менеджер: 225 руб. * 6 ч. = 1 350 руб. Страховые отчисления: 1 350 * 0,30 = 405 руб. Юрист: 210 руб. * ½ ч. = 105 руб. Страховые отчисления: 105 * 0,30 = 32 руб.	1 892

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Сроки		Расчет	Итого
13	Составление схемы ротации сотрудников операционного отдела	26.10.18 – 02.11.18	11	HR-менеджер: 225 руб. * 11 ч. = 2 475 руб. Страховые отчисления: 2 475 * 0,30 = 743 руб. Линейный руководитель: 290 руб. * 5 ч. = 1 450 руб. Страховые отчисления: 1 450 * 0,30 = 435 руб.	5 103
14	Разработка дневника ротации сотрудника	02.11.18 – 15.11.18	11	Маркетолог: 150 руб. * 11 ч. = 1 650 руб. Страховые отчисления: 1 650 * 0,30 = 495 руб. 1 пачка бумаги 500 л.: 250 руб. Письменные принадлежности: 150 р. Печать дневника: 600 руб. Обложка дневника: 480 руб.	3 625
15	Пересмотр темпа и ритма работы сотрудников операционного отдела	13.11.18 – 17.11.18	8	Сотрудник процессного офиса: 165 руб. * 8 ч. = 1 320 руб. Страховые отчисления: 1 320 * 0,30 = 396 руб.	1 716
16	Составление и согласование необходимой документации	19.11.18 – 26.11.18	9	HR-менеджер: 225 руб. * 9 ч. = 2 025 руб. Страховые отчисления: 2 025 * 0,30 = 607,5 руб. Линейный руководитель: 290 руб. * 1 ч. = 290 руб. Страховые отчисления: 290 * 0,30 = 87 руб. Генеральный директор: 350 руб. * 1/2 ч. = 175 руб. Страховые отчисления: 175 * 0,30 = 52,5 руб.	3 237
17	Размещение объявления о профессиональном конкурсе «Лучший операционный сотрудник»	30.11.18 – 01.12.18	1	Маркетолог: 150 руб. * 1 ч. = 150 руб. Страховые отчисления: 150 * 0,30 = 45 руб. Сотрудник IT-отдела: 265 руб. * 1/3 ч. = 88 руб. Страховые отчисления: 88,3 * 0,30 = 27 руб. Печать буклетов: 1 750 руб. Печать афиши: 680 руб. Статья в журнале: 190 руб.	2 930

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
18	Формирование фокус-группы	03.12.18 – 06.12.18	12	Линейный руководитель: 290 руб. * 12 ч. = 3 480 руб. Страховые отчисления: 3 480 * 0,30 = 1 044 руб. HR-менеджер: 225 руб. * 4 ч. = 900 руб. Страховые отчисления: 900 * 0,30 = 270 руб. Обеспечение фокус-группы необходимой канцелярией: 3 пачка бумаги 500 л.: 750 руб. Письменные принадлежности: 300 р. Печать раздаточного материала: 320 р.	7 064
19	Выбор членов жюри конкурса «Лучший операционный сотрудник»	06.12.18 – 07.12.18	4	HR-менеджер: 225 руб. * 4 ч. = 900 руб. Страховые отчисления: 900 * 0,30 = 270 руб. Линейный руководитель: 290 руб. * 1/2 ч. = 145 руб. Страховые отчисления: 145 * 0,30 = 44 руб.	1 359
ИТОГО					114 792

Исходя из данных таблицы 3.8, мы видим, что инвестиционные затраты проекта составили 114 792 руб. Наиболее затратным мероприятием стала разработка программы снижения монотонности труда.

На основании таблицы 3.8, составим бюджет инвестиционных затрат на проектные мероприятия, который представлен на 6 месяцев, таблица 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

Мероприятия	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
Сбор необходимых для анализов данных	1 404						1 404
Анализ экономических данных банка	2 400						2 400
Анализ производительности труда	3 205						3 205
Выявление проблем в трудовой деятельности сотрудников	5 488						5 488

Продолжение таблицы 3.9

Мероприятия	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
Выявление потенциальных возможностей улучшения трудовой деятельности	5 850						5 850
Обоснование перед руководством необходимости изменений	19 932						19 932
Выбор консалтинговой компании	4 555						4 555
Приглашение независимого эксперта для проведения необходимых измерений		4 029					4 029
Выявление подходящих механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела		908	4 537				5 445
Разработка программы снижения монотонности труда			18 806	4 702			23 508
Разработка профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»				12 050			12 050
Выбор тренинга и тренера «Комплекс производственной гимнастики для офиса»				1 892			1 892
Составление схемы ротации сотрудников операционного отдела				3 645	1 458		5 103
Разработка дневника ротации сотрудника					3 625		3 625
Пересмотр темпа и ритма работы сотрудников операционного отдела					1 716		1 716
Составление и согласование необходимой документации					3 237		3 237
Размещение объявления о профессиональном конкурсе «Лучший операционный сотрудник»					1 465	1 465	2 930
Формирование фокус-группы						7 064	7 064

## Окончание таблицы 3.9

Мероприятия	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
Выбор членов жюри конкурса «Лучший операционный сотрудник»						1 359	1 359
ИТОГО:	42 834	4 937	23 343	22 289	11 501	9 888	114 792

Опираясь на данные из таблицы 3.9, можно сделать вывод, что наиболее затратным в плане мероприятий является месяц июль 2018 года, так как на это период выпадают издержки по подготовке необходимых изменений.

Далее рассмотрим эксплуатационные затраты проекта, данные представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
1	Проведение фотографии рабочего времени	02.08.18 – 04.08.18	30	Эксперт: 1 200 руб. * 30 ч. = 36 000 р. 36 000 руб. * 3 чел. = 108 000 р.	108 000
2	Обработка результатов фотографии рабочего времени	06.08.18 – 07.08.18	8	Эксперт: 450 руб. * 8 ч. = 3 600 руб.	3 600
3	Сравнение полученных показателей с нормой	08.08.18	6	Эксперт: 270 руб. * 6 ч. = 1 620 руб.	1 620
4	Анализ показателей эффективности сотрудников операционного отдела	09.08.18 – 11.08.18	8	HR-менеджер: 225 руб. * 8 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 690
5	Анализ удовлетворенности трудом сотрудников операционного отдела	11.08.18 – 14.08.18	8	HR-менеджер: 225 руб. * 8 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 690
6	Анализ качества обслуживания сотрудниками операционного отдела	14.08.18 – 16.08.18	8	HR-менеджер: 225 руб. * 8 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 690

Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
7	Выявление отклонений	17.08.18 – 18.08.18	6	HR-менеджер: 225 руб. * 6 ч. = 1 350 руб. Страховые отчисления: 1 350 * 0,30 = 405 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 105
8	Мониторинг механизмов снижения монотонности труда	20.08.18 – 30.08.18	34	HR-менеджер: 225 руб. * 34 ч. = 7 650 руб. Страховые отчисления: 7 650 * 0,30 = 2 295 руб.	9 945
9	Информирование сотрудников о применении программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела	26.11.18 – 29.11.18	3	HR-менеджер: 225 руб. * 3 ч. = 675 руб. Страховые отчисления: 675 * 0,30 = 203 руб. Сотрудник IT-отдела: 265 руб. * 1/2 ч. = 133 руб. Страховые отчисления: 132,5 * 0,30 = 40 руб. Печать буклетов: 1 750 руб. Печать афиши: 680 руб. Статья в журнале: 190 руб.	3 671
10	Проведение профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»	07.12.18 – 10.01.19	88	HR-менеджер: 225 руб. * 88 ч. = 19 800 руб. Страховые отчисления: 19 800 * 0,30 = 5 940 руб. Сотрудник IT-отдела: 265 руб. * 10 ч. = 2 650 руб. Страховые отчисления: 2 650 * 0,30 = 795 руб. Линейный руководитель: 290 руб. * 4 ч. = 1 160 руб. Страховые отчисления: 1 160 * 0,30 = 348 руб. Распечатка раздаточного материала: 640 руб. 2 пачка бумаги 500 л.: 500 руб. Письменные принадлежности: 300 руб. Оплата электроэнергии: 2 757 руб. Оплата интернета: 560 руб.	35 450
11	Проведение тренинга «Комплекса производственной гимнастики для офиса»	11.01.19 – 12.01.19	8	Тренер: 1 050 руб. * 8 ч. = 8 400 руб. Покупка памяток: 1 400 руб.	9 800



## Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
12	Раздача фокус-группе дневника ротации	14.01.19	1	Секретарь: 105 руб. * 1 ч. = 105 руб. Страховые отчисления: 105 * 0,30 = 32 руб.	137
13	Осуществление ротации фокус-группы с изменением темпа и ритма работы	14.01.19 – 03.05.19	160	Линейный руководитель: 290 руб. * 160 ч. = 46 400 руб. Страховые отчисления: 46 400 * 0,30 = 13 920 руб. Члены фокус-группы (5 человек): 165 руб. * 160 ч. * 5 чел. = 132 000 руб. Страховые отчисления: 132 000 * 0,30 = 39 600 руб. Оплата электроэнергии: 2 757,3 руб./м. * 4 месяца = 11 029 руб. Оплата интернета: 560 руб./м. * 4 месяца = 2 240 руб.	245 189
14	Анализ показателей эффективности фокус-группы	04.05.19 – 07.05.19	8	HR-менеджер: 225 руб. * 8 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 690
15	Анализ удовлетворенности трудом фокус-группы	07.05.19 – 10.05.19	8	HR-менеджер: 225 руб. * 8 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 690
16	Анализ качества обслуживания фокус-группы	10.05.19 – 11.05.19	8	HR-менеджер: 225 руб. * 8 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 690
17	Сравнение полученных данных с предыдущими	11.05.19 – 13.05.19	6	HR-менеджер: 225 руб. * 6 ч. = 1 350 руб. Страховые отчисления: 1 350 * 0,30 = 405 руб. Печать отчета: 350 руб.	2 105
18	Сбор дневников ротации	13.05.19	1	Секретарь: 105 руб. * 1 ч. = 105 руб. Страховые отчисления: 105 * 0,30 = 32 руб.	137

## Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
19	Анализ недостатков программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела	13.05.19 – 17.05.19	15	HR-менеджер: 225 руб. * 15 ч. = 3 375 руб. Страховые отчисления: 3 375 * 0,30 = 1 013 руб. Линейный руководитель: 290 руб. * 5 ч. = 1 450 руб. Страховые отчисления: 1 450 * 0,30 = 435 руб.	6 273
20	Разработка мероприятий по минимизации недостатков	17.05.19 – 01.06.19	45	HR-менеджер: 225 руб. * 45 ч. = 10 125 руб. Страховые отчисления: 10 125 * 0,30 = 3 038 руб. Печать отчета: 620 руб. Оплата электроэнергии: 2 757,3 руб./м. * 4 месяца = 11 029 руб. Оплата интернета: 560 руб./м. * 4 месяца = 2 240 руб.	27 052
21	Награждение победителей профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»	12.01.19	1	Линейный руководитель: 290 руб. * 1 ч. = 290 руб. Страховые отчисления: 290 * 0,30 = 87 руб. Печать грамот и благодарностей: 3000 руб. Памятные подарки: 12 000 руб. Оформление зала: 2 800 руб. Организация праздничного стола: 8000 руб.	26 177
22	Выплата вознаграждения сотрудникам, которые предложили лучшие нововведения в рамках конкурса «Лучший операционный сотрудник»	14.01.19 – 16.01.19	3	Генеральный директор: 350 руб. * 1/2 ч. = 175 руб. Страховые отчисления: 175 * 0,30 = 53 руб. Главный бухгалтер: 180 руб. * 3 ч. = 540 руб. Страховые отчисления: 540 * 0,30 = 162 руб. Выплаты: 82 000 руб.	82 930

Продолжение таблицы 3.10

№	Мероприятия	Сроки	Труд- ость, час	Расчет	Итого
23	Обратная связь от сотрудников	03.06.19 – 27.06.19	21	Линейный руководитель: 290 руб. * 11 ч. = 3 190 руб. Страховые отчисления: 3 190 * 0,30 = 957 руб. Члены фокус-группы (5 человек): 165 руб. * 21 ч. * 5 чел. = 17 325 руб. Страховые отчисления: 17 325 * 0,30 = 5 198 руб. 1 пачка бумаги 500 л.: 250 руб. Письменные принадлежности: 300 руб.	27 220
24	Мониторинг монотонности труда сотрудников операционного отдела	03.06.19 – 16.09.19	180	Внутренний аудитор: 163 руб. * 180 ч. = 29 340 руб. Страховые отчисления: 29 340 * 0,30 = 8 802 руб. HR-менеджер: 225 руб. * 15 ч. = 3 375 руб. Страховые отчисления: 3 375 * 0,30 = 1 013 руб. 2 пачка бумаги 500 л.: 500 руб. Письменные принадлежности: 250 руб. Печать отчета: 670 руб.	43 950
25	Оценка эффективности проекта	17.09.19 – 24.09.19	12	Экономист: 150 руб. * 12 ч. = 1 800 руб. Страховые отчисления: 1 800 * 0,30 = 540 руб. Печать отчета: 340 руб.	2 680
ИТОГО					654 181

Исходя из данных таблицы 3.10, мы видим, что эксплуатационные затраты проекта составили 654 181 руб. Наиболее затратным мероприятием является осуществление ротации фокус-группы с изменением темпа и ритма работы. Так как это основная технология программы по снижению монотонности труда.

Далее на основе таблицы 3.10, составим бюджет эксплуатационных затрат, данные представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	08.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	Итого
Проведение фотографии рабочего времени	108 000												108 000
Обработка результатов фотографии рабочего времени	3 600												3 600
Сравнение полученных показателей с нормой	1 620												1 620
Анализ показателей эффективности сотрудников операционного отдела	2 690												2 690
Анализ удовлетворенности трудом сотрудников операционного отдела	2 690												2 690
Анализ качества обслуживания сотрудниками операционного отдела	2 690												2 690
Выявление отклонений	2 105												2 105
Мониторинг механизмов снижения монотонности труда сотрудников	9 945												9 945
Информирование сотрудников о применении программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела		3 671											3 671

Продолжение таблицы 3.11

Мероприятия	08.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	Итого
Проведение профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»			32 228	3 222									35 450
Проведение тренинга «Комплекса производственной гимнастики для офиса»				9 800									9 800
Раздача фокус-группе дневника ротации				137									137
Осуществление ротации фокус-группы с изменением темпа и ритма работы				39 977	61 297	69 293	69 293	5 329					245 189
Анализ показателей эффективности фокус-группы								2 690					2 690
Анализ удовлетворенности трудом фокус-группы								2 690					2 690
Анализ качества обслуживания фокус-группы								2 690					2 690
Сравнение полученных данных с предыдущими								2 105					2 105
Сбор дневников ротации								137					137

Продолжение таблицы 3.11

Мероприятия	08.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	Итого
Анализ недостатков программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела								6 273					6 273
Разработка мероприятий по минимизации недостатков								25 120	1 932				27 052
Награждение победителей профессионального конкурса «Лучший операционный сотрудник»				26 177									26 177
Выплаты вознаграждения сотрудникам, которые предложили лучшие нововведения в рамках конкурса «Лучший операционный сотрудник»				82 930									82 930
Обратная связь от сотрудников									27 220				27 220
Мониторинг монотонности труда сотрудников операционного отдела									11 231	13 184	13 184	6 351	43 950
Оценка эффективности проекта												2 680	2 680
<b>ИТОГО:</b>	133 340	3 671	32 228	162 243	61 297	69 293	69 293	47 034	40 383	13 184	13 184	9 031	654 181

Опираясь на данные из таблицы 3.11, можно сделать вывод, что наиболее затратным в плане мероприятий является месяц январь 2019 года, так как на этот период выпадают издержки по реализации мероприятий проекта, осуществляются основные технологии программы снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

После составления инвестиционных и эксплуатационных затрат, необходимо составить основной бюджет проекта, он представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Основной бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итого
Июль 2018	42 834	-	42 834
Август 2018	4 937	133 340	138 277
Сентябрь 2018	23 343	-	23 343
Октябрь 2018	22 289	-	22 289
Ноябрь 2018	11 501	3 671	15 172
Декабрь 2018	9 888	32 228	42 116
Январь 2019	-	162 243	162 243
Февраль 2019	-	61 297	61 297
Март 2019	-	69 293	69 293
Апрель 2019	-	69 293	69 293
Май 2019	-	47 034	47 034
Июнь 2019	-	40 383	40 383
Июль 2019	-	13 184	13 184
Август 2019	-	13 184	13 184
Сентябрь 2019	-	9 031	9 031
ИТОГО	114 792	654 181	768 973

Исходя из данных таблицы 3.12, мы видим, что суммарные затраты на осуществление проекта составляют 768 973 рублей, из них инвестиционных 114 792 рублей, эксплуатационных 654 181 рублей. Также можно сказать, что основная часть затрат приходится на начало 2019 года, когда происходит осуществление механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

В данном параграфе, мы составили бюджет затрат на осуществление проекта. Распределили затраты на инвестиционные и эксплуатационные, а также составили основной бюджет проекта. Обосновали, необходимость выделения денежных средств, с разбивкой на реализацию каждого мероприятия. В итоге получили сумму в 768 973 рублей.

## ВЫВОД ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

В данной главе мы рассмотрели, существующую систему управления монотонностью труда. Выявили то, что она направлена скорее на снижение уровня эмоционального напряжения, для визуализации построили бизнес-процесс, с его помощью выявили узкие места в системе.

Далее предложили, проект, который способен помочь в борьбе с монотонностью труда, на основе изученной теории в первой главе, предложили в нем современные механизмы, которые подходят для деятельности банка. Самый простой и в тоже время очень сложный механизм, это осуществление ротации сотрудников. Благодаря такой рокировке, имеется возможность разнообразить, обогатить деятельность сотрудников, и в тоже время проверить уровень взаимозаменяемости сотрудников отдела.

Также для визуализации данной системы составили бизнес-процесс, и рассчитали бюджет необходимый для реализации данного проекта. Проект рассчитан на 1г. 2м. и 22д. с бюджетом в 768 973 рублей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большая практическая значимость изучения поставленной проблемы определяется тем обстоятельством, что монотонность, вызывая некоторые отрицательные физиологические и психологические последствия, приводит в конечном итоге к осязаемому снижению экономической эффективности труда. Исследования последних лет, показали, что снижение интереса и привлекательности труда, формирование негативного отношения к работе, и неудовлетворенность ею, переживание отрицательных психических состояний и другие психологические последствия монотонности прямо соотносятся с такими важнейшими экономическими и производственными показателями как: рентабельность организации, производительность труда, текучесть кадров.

Для того чтобы минимизировать неблагоприятные последствия монотонности труда, в данной выпускной квалификационной работе, были рассмотрены механизмы снижения монотонности труда, и предложен проект, способный не только бороться с уже наступившей монотонностью, но и поддерживать благоприятный климат.

В первой главе работы, мы рассмотрели, сущность монотонности труда, провели мониторинг существующих механизмов монотонности труда и проанализировали механизмы борьбы с монотонностью в зарубежных и отечественных компаниях. Во второй главе, была описана деятельность АО «Альфа-Банка», произведен анализ внешней и внутренней среды банка, при анализе существующей системы управления монотонностью труда, было выявлено несоответствие данной системы современным требованиям по борьбе с монотонностью. Вся деятельность существующей системы направлена на снижение эмоционального напряжения, а не на монотонность труда. В связи с этим, третья глава в данной работе, посвящена разработке проекта по применению механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

Результатом работы стал разработанный проект по применению механизмов снижения монотонности труда сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк». Цель проекта была достигнута с помощью усовершенствования системы управления монотонностью труда.

Эффекты, которые мы получили в ходе исследования:

- повышение уровня внимательности сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»;
- повышение продуктивности сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»;
- снижение уровня утомляемости сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк»;
- повышение уровня взаимозаменяемости сотрудников операционного отдела АО «Альфа-Банк».

При практическом применении данного проекта, следует помнить, что работа операционистов банка характеризуется, высокой интенсивностью, насыщенностью действий, многочисленными социальными контактами разного уровня, преобладанием непосредственного общения с клиентами. Поэтому очень важно учитывать, на какой стадии развития монотонности находится сотрудник. Ведь именно от того, какие механизмы снижения к нему будут применены, зависит и его эффективность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Анри, В. Умственное утомление / А. Бинэ, В. Анри; под ред. В. Анри; пер. с фр. Е. Анри. – М.: Изд. педагог. журнала "Вестник воспитания", 1899. – 345 с.
- 2) Асеев, В.Г. Преодоление монотонности труда в промышленности / В.Г. Асеев. – М.: Экономика, 1974. – 120 с.
- 3) Барабаш, В.И. Оптимизация трудовой деятельности путем снижения монотонности труда / В.И. Барабаш, С.К. Чистов. – Л.: ЛДНТП, 1985. – 20 с.
- 4) Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 469 с.
- 5) Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспекты лекций / Г.Х. Боронова, Н.В.Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
- 6) Воробьева, В.С. Значение интервала раздражения при монотонной работе / В.С. Воробьева // Вестник ЛГУ. Серия биологических наук. – 1958. – Вып. 45. – № 239.
- 7) Ежеквартальный отчет «Райффайзенбанка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.raiffeisen.ru/about/investors/information/>.
- 8) Золина, З.М. Физиологические основы рациональной организации труда на конвейере / З.М. Золина – М.: "Медицина", 1967. – 332 с.
- 9) Ильин, Е.П. Психофизиология состояния человека / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2005. – 412 с.
- 10) Крушельницкая, Я.В. Физиология и психология труда: Учебник / Я.В. Крушельницкая. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 367 с.
- 11) Левитов, Н.Д. Монотонная работа / Н.Д. Левитов. – Москва: Центр. ин-т труда, 1924. – 32 с.
- 12) Леонова, А.Б. Психодиагностика функциональных состояний человека / А.Б. Леонова. – М.: Изд-во Московского университета, 1984. – 200 с.
- 13) Лукина, А.К. Психология труда: уч. Пособие / А.К. Лукина. – М.: Изд-во Красноярский государственный университет, 2006. – 165 с.

14) "Методические рекомендации по применению функциональной музыки на промышленных предприятиях". М.: Госкомтруда СССР, НИИ труда, 1974.

15) Мухаметзянов, И.Ш. Организация рабочего места с персональным компьютером / И. Ш. Мухаметзянов. – М.: Инфра-м, 2010. – 35 с.

16) Навакатилян, А.О. Физиология и гигиена умственного труда / А.О. Навакатилян, В.В. Крыжановская, В.В. Кальниш. – К.: Здоров'я, 1987. – 152 с.

17) Носкова, О.Г. Психология труда: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Е. А. Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 384 с.

18) Определение эффективности мероприятий по улучшению условий труда. Межотраслевые методические рекомендации. – М.: Госкомтруда СССР, НИИ труда, 1979 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://novo-sibirsk.ru/upload/labor/norms/NChR\\_ozdorovitelnyh\\_kompleksov.pdf](http://novo-sibirsk.ru/upload/labor/norms/NChR_ozdorovitelnyh_kompleksov.pdf).

19) Организация труда в компании «Google» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://igorzuevich.com/organizaciya-truda-5-uspeshnyx-sovetov-ot-kompanii-google/>.

20) Официальный сайт «Альфа-Банка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/>.

21) Официальный сайт «Леруа Мерлен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leroumerlin.ru/about/>.

22) Официальный сайт «Метрана» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.emerson.com/ru-ru/automation/brands/metran>.

23) Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова, – М.: Академия, 2005 — 480 с.

24) Рекомендации по устранению и предупреждению неблагоприятного влияния монотонии на работоспособность человека в условиях современного производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.worklib.ru/laws/ussr/10\\_008\\_601.php](http://www.worklib.ru/laws/ussr/10_008_601.php).

25) Рождественская, В.И. Индивидуальные различия работоспособности: психофизиологическое исследование работоспособности в условиях монотонной деятельности / В.И. Рождественская. – Москва: Педагогика, 1980. – 152 с.

26) Российская энциклопедия по охране труда / под ред. В.К. Варова, И.А. Воробьева, А.Ф. Зубкова, Н.Ф. Измерова. – М.: НИЦ ЭНАС, 2010.

27) Рябинина, Э.П. Монотонность как фактор неудовлетворенности работой / Э.П. Рябинина // Вопросы психофизиологии труда. – 1971. – Вып. 45. №1. – С. 119– 127.

28) Степанова, Л.П., Особенности работоспособности в условиях монотонной деятельности / Л.П. Степанова, В.И. Рождественская // Вопросы психологии. – 1986. – №3. – С. 121-127.

29) Янкович, Ш.А. Управление офисом: Учебное пособие / Ш. А. Янкович. М.: Юнити-Дана, 2012. – 255 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Фотография рабочего времени (3 штуки)

Таблица А1– Фотография рабочего времени сотрудников операционного отдела,  
осуществляющих функцию обслуживания счета (3 человек)

№	Наименование операций	Средняя продол-ость, мин.	Среднее кол-во повторений, одним сотрудником	Средний процент времени, %
1	Включение компьютера	3	1	0,5
2	Начало работы	-	-	-
3	Заполнение кассовых журналов	7	1	1,17
4	Проверка почты	3	3	1,5
5	Ответы на письменные запросы клиентов	5	4	3,33
6	Прием клиентов: открытие счета	14	3	7
7	Консультирование клиента в ходе совершения операций	4	7	4,67
8	Оформление карточки с образцом подписей и оттиска печати	10	3	5
9	Отдых от компьютера, личные надобности	10	7	11,67
10	Внесение изменений в юридическое дело клиента	16	2	5,33
11	Осуществление звонков	5	5	4,17
12	Информирование клиентов по условиям договора банковского счета	3	4	2
13	Обед	60	-	-
14	Комплекс работ при приостановлении операций	25	1	4,17
15	Посторонний разговор	4	3	2
16	Прием клиента: выдача выписки о лицевом счете	9	4	6
17	Выполнение административных функций	7	4	4,66
18	Оформление дополнительных соглашений к договору банковского счета	11	2	3,67
19	Работа с картотекой №1 («Расчетные документы, ожидающие акцепта для оплаты»)	25	1	4,17
20	Прием клиента: направление запроса по просьбе клиента относительно реквизитов для отправки денежных средств	14	3	7
21	Прием клиента: закрытие счета по заявлению клиента	16	3	8
22	Взимание комиссии за ведение счета	4	4	2,67
23	Перерыв на чаепитие	10	2	3,33
24	Распечатка картотеки по счету клиента	2	4	1,33
25	Сшив документов дня	17	1	2,83

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

## Окончание таблицы А1

№	Наименование операций	Средняя продол-ость, мин.	Среднее кол-во повторений, одним сотрудником	Средний процент времени, %
26	Заполнение необходимых документов	15	1	2,5
27	Выключение компьютера	3	1	0,5
28	Уборка рабочего места	5	1	0,83
29	Окончание рабочего дня	-	-	-

Таблица А2 – Фотография рабочего времени сотрудников операционного отдела, осуществляющих функцию кассового обслуживания (3 человек)

№	Наименование операций	Средняя продол-ость, мин.	Среднее кол-во повторений, одним сотрудником	Средний процент времени, %
1	Получение денег в центральной кассе	7	1	1,17
2	Включение компьютера	2	1	0,34
3	Раскладка денег	5	1	0,83
4	Введение курса валют	1	1	0,17
5	Начало работы	-	-	-
6	Заполнение кассовых журналов	6	1	1
7	Проверка почты	3	2	1
8	Ответы на запросы руководства	4	3	2
9	Прием клиента: сверка документов, выдача наличных	8	11	14,67
10	Посторонний разговор	4	6	3
11	Прием клиента: сверка документов, прием наличных	11	7	12,83
12	Отдых от компьютера, личные надобности	10	7	11,67
13	Обмен валют	11	5	9,17
14	Распечатка документации	4	7	4,67
15	Обед	60	-	-
16	Прием клиента: изготовление ксерокопий документов по просьбе клиента	11	4	7,33
17	Обмен ветхих банкнот на годные к обращению	7	4	4,67
18	Взимание комиссии за кассовые операции	5	5	4,17
19	Перерыв на чаепитие	9	2	3
20	Прием коммунальных платежей	14	3	7
21	Сшив документов	21	1	3,5
22	Проверка наличных	13	1	2,17
23	Заполнение необходимых документов	19	1	3,17
24	Передача наличных в центральную кассу	8	1	1,33

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

## Окончание таблицы А2

№	Наименование операций	Средняя продол-ость, мин.	Среднее кол-во повторений, одним сотрудником	Средний процент времени, %
25	Выключение компьютера	2	1	0,34
26	Уборка рабочего места	5	1	0,83
27	Окончание рабочего дня	-		-

Таблица А3 – Фотография рабочего времени сотрудников операционного отдела, осуществляющих функцию обслуживания банковских карт (3 человек)

№	Наименование операций	Средняя продол-ость, мин.	Среднее кол-во повторений, одним сотрудником	Средний процент времени, %
1	Получение пластиковых карт в центральной кассе	6	1	1
2	Включение компьютера	2	1	0,33
3	Начало работы	-	-	-
4	Заполнение журнала	7	1	1,17
5	Проверка почты	10	1	1,67
6	Ответы на письменные запросы клиентов	10	2	3,33
7	Ответы на запросы внешних организаций (обсуживающихся в банке)	17	1	2,83
8	Прием клиента: оформление новой карты	16	5	13,33
9	Консультирование клиента по видам и тарифам карт	7	4	4,67
10	Информирование клиента по условиям договора с банком	6	5	5
11	Отдых от компьютера и личные надобности	10	7	11,67
12	Прием звонков	2	10	3,33
13	Прием клиента: перевыпуск новой карты	15	7	17,5
14	Обед	60	-	-
15	Прием клиента: блокировка карты	13	4	8,67
16	Посторонние дела	2	5	1,67
17	Прием клиента: восстановление пин-кода	10	5	8,33
18	Перерыв на чаепитие	9	2	3
19	Прием клиента: перевод карт на один счет	10	3	5
20	Сшив документов дня	16	1	2,67
21	Заполнение документов	15	1	2,5



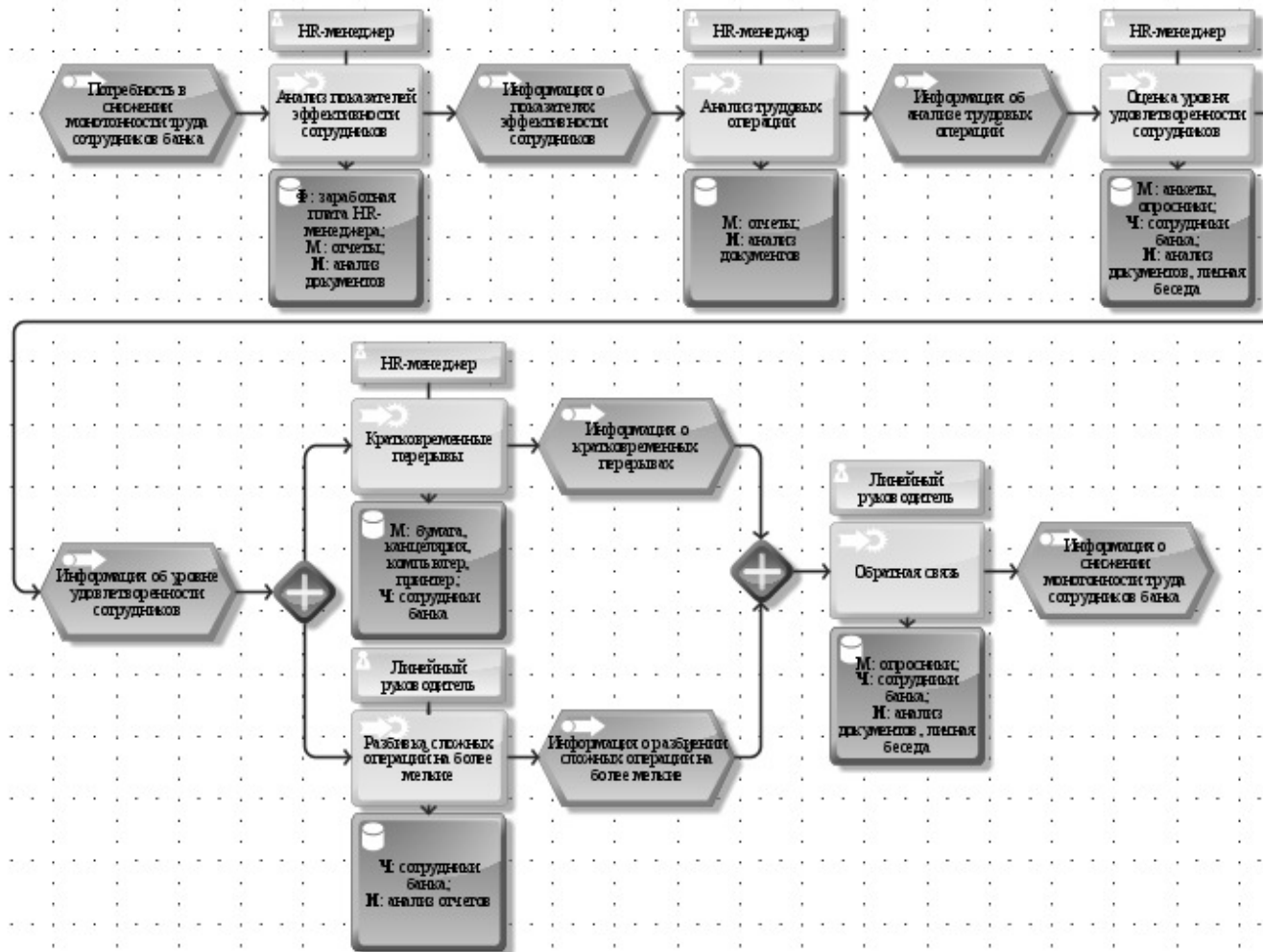
## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

## Окончание таблицы А3

№	Наименование операций	Средняя продол-ость, мин.	Среднее кол-во повторений, одним сотрудником	Средний процент времени, %
22	Сдача невостробованных карт в центральную кассу	7	1	1,17
23	Выключение компьютера	2	1	0,33
24	Уборка рабочего места	5	1	0,83
25	Окончание рабочего дня	-	-	-

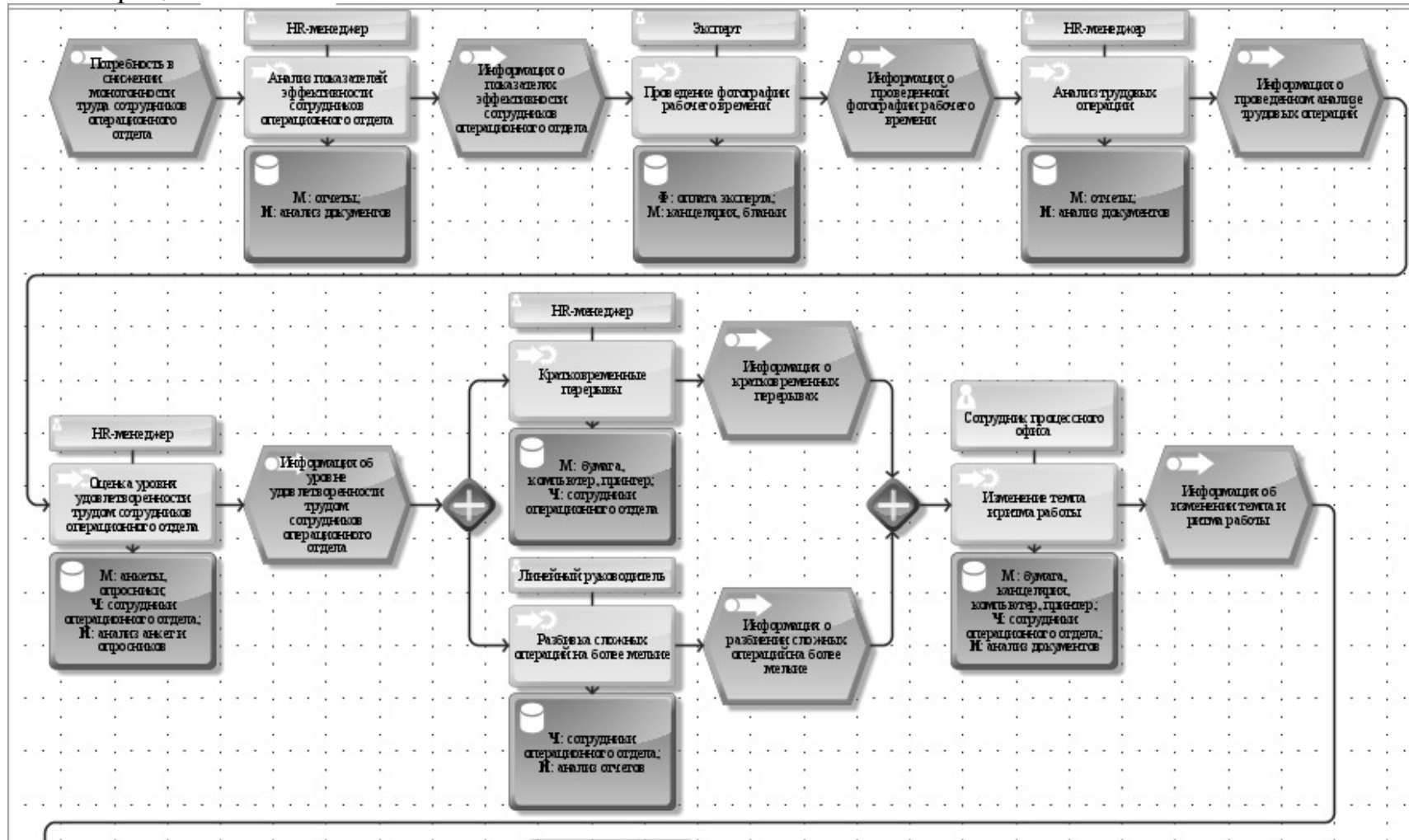
## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

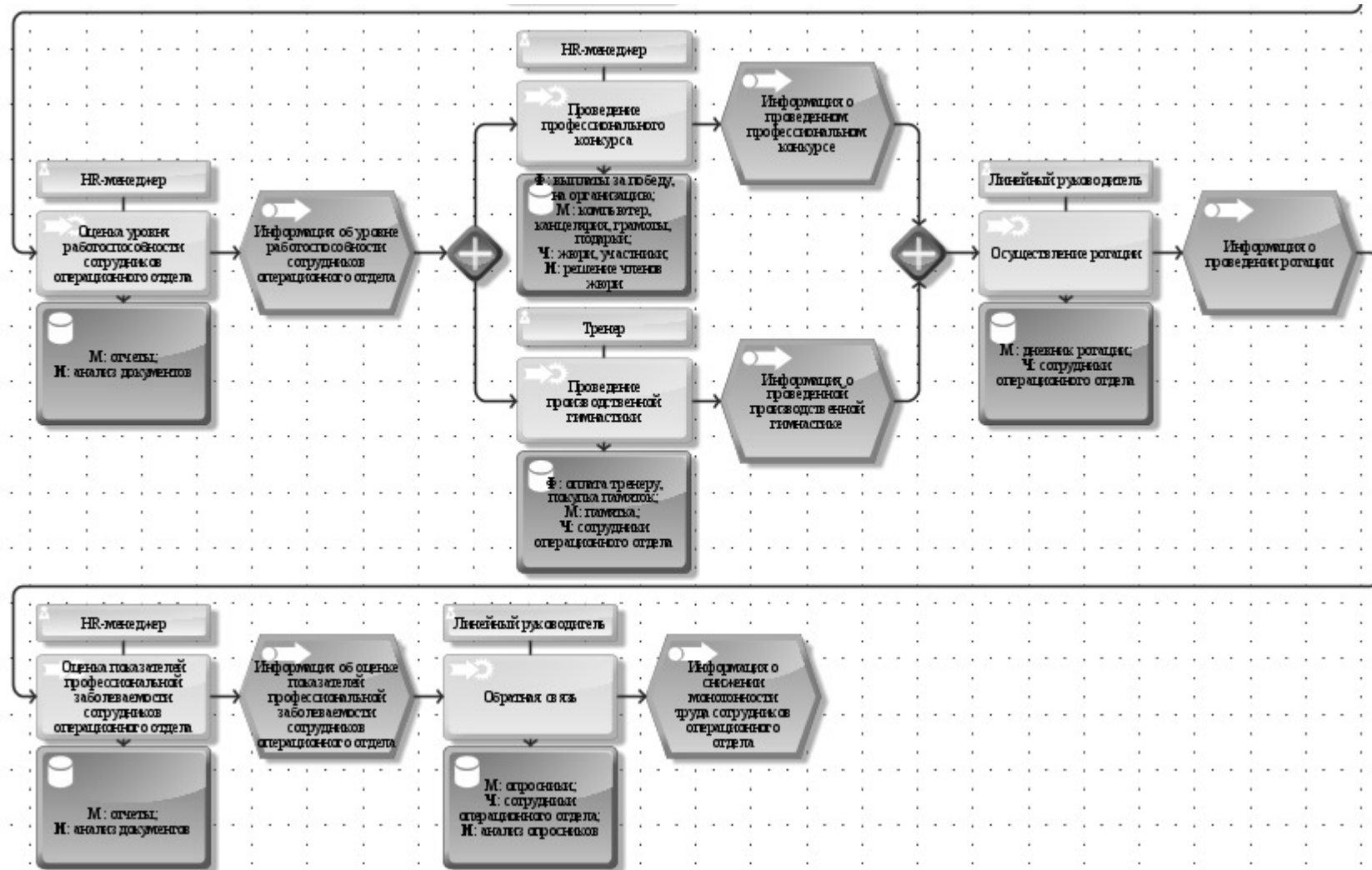
### Существующий бизнес-процесс



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Новый бизнес-процесс





# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Диаграмма Гантта

