

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование организации труда персонала в банковской сфере
(на примере ПАО «Сбербанк России»)»

Студент(ка)

Е.В. Акутина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель, к.п.н.,
доцент, доцент

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Акутина Елизавета Владимировна

1. Тема «Совершенствование организации труда персонала в банковской сфере (на примере ПАО «Сбербанк России»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Сбербанк России»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы организации труда персонала.

1.1 Понятие и сущность организации труда персонала

1.2 Подходы, методы, формы организации труда персонала

1.3 Инновационные подходы к организации труда персонала

2 Оценка организации труда персонала в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк России»

2.1 Анализ организационно- экономической деятельности ПАО «Сбербанк России»

2.2 Анализ организации труда персонала ПАО «Сбербанк России»

3 Рекомендации и социально - экономическая эффективность по совершенствованию организации труда персонала ПАО «Сбербанк России»

3.1 Разработка рекомендаций по организации труда персонала

3.2 Расчет социально - экономической эффективности предложенных рекомендаций

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа организации труда персонала (12 таблиц);

5. Графические данные по результатам анализа организации труда персонала (20 рисунков);

6. Предложения по совершенствованию организации труда персонала;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от предложенных рекомендаций.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.В. Акутина

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Акутиной Елизаветы Владимировны
по теме «Совершенствование организации труда персонала в банковской сфере (на примере ПАО
«Сбербанк России»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.В. Акутина

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Работу выполнил студент: Акутина Е.В.

Тема: «Совершенствование организации труда персонала в банковской сфере (на примере ПАО «Сбербанк России»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию организации труда персонала на ПАО «Сбербанк».

Объект исследования: Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Предмет исследования: организация труда персонала.

Методы исследования: анализ, оценка, обработка полученного материала, в том числе сравнительный анализ.

Краткие выводы по выпускной квалификационной работе:

Практическая значимость заключается в том, что отдельные ее положения в виде подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами исследуемой организации.

Структура и объем работы.

Бакалаврская работа состоит из аннотации, введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 50 источников. Общий объем работы 61 страница машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы организации труда персонала.	9
1.1 Понятие и сущность организации труда персонала.....	9
1.2 Подходы, методы, формы организации труда персонала	16
1.3 Инновационные подходы к организации труда персонала.....	28
2. Оценка организации труда персонала в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк России»	34
2.1 Анализ организационно- экономической деятельности ПАО «Сбербанк России»	34
2.2 Анализ организации труда персонала ПАО «Сбербанк России».....	44
3. Рекомендации и социально- экономическая эффективность по совершенствованию организации труда персонала ПАО «Сбербанк России»..	51
3.1 Разработка рекомендаций по организации труда персонала	51
3.2 Расчет социально- экономической эффективности предложенных рекомендаций	56
Заключение	66
Библиографический список	68
Приложения	73

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в основе организации труда персонала лежит представление предприятия как общего организма, которое связывает в единое целое множество различных факторов, без которых взаимодействие процессов, протекающих внутри организации, не было бы возможным. Организация труда представляет собой совокупность необходимых направлений, которые должны быть предусмотрены руководителем при создании бизнеса.

Правильное применение всех аспектов организации труда персонала выводит предприятие на лидирующие конкурентные позиции, за счет грамотного использования потенциала работников и рационального применения средств труда.

Организация труда персонала – это система процессов, которая включает в себя наиболее эффективное взаимодействие сотрудников организации с предметами труда и с коллегами. То, насколько правильно и четко будут проработаны мероприятия по расстановке средств труда и рациональности применения возможностей работников зависит производительность труда и уровень социально-экономической эффективности всей организации.

Степень изученности проблемы. Исследование проблем организации труда персонала достаточно широко и полно освещено в научной литературе. Методологические исследования проводились многими отечественными и зарубежными специалистами: Бойчук Н. И., Балашов А.П., Архипова Н.И., Седова О.Л., Лапыгин Ю.Н. и других.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования – организация труда персонала в банковской сфере.

Цель исследования – на основании выявленных в ходе проведенного анализа проблем, разработать рекомендации по совершенствованию

организации труда персонала ПАО «Сбербанк России».

Задачи:

- провести исследование теоретических основ организации труда персонала;
- оценить организацию труда персонала на основе ПАО «Сбербанк России»;
- разработать рекомендации по организации труда персонала и рассчитать социально-экономическую эффективность;

В ходе работы будет исследована существующая в ПАО «Сбербанк России» система организации труда персонала и выявлены ее недостатки.

Практическая значимость заключается в том, что отдельные ее положения в виде подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами исследуемой организации.

Теоретической и методологической основой данной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам организации труда персонала, материалы периодической печати и сети Internet, внутренняя документация ПАО «Сбербанк России».

1 Теоретические основы организации труда персонала

1.1 Понятие и сущность организации труда

На сегодняшний день рыночная экономика заставляет руководителей организаций обращать внимание на многие факторы, которые напрямую влияют на эффективность ее функционирования. Поэтому, для удержания конкурирующих позиций результативность деятельности организации играет одну из решающих ролей в дальнейшем процветании. Даже использование новейшего оборудования и значительного разнообразия технологий не дает больших гарантий в том, что современная организация будет процветать. Вместе с развивающимися технологиями и техникой, существует множество внутренних связей, течений организационных потоков которые затрагивают труд большинства работников.

Что же понимают под термином организация труда? Для того чтобы ответить на этот вопрос и лучше понять его смысл, следует разобраться, а что же понимается под словом «организация»? И так, под термином «организация» понимается несколько значений, в одном из которых оно подразумевает строение чего – либо, внутренние составляющие объекта, структуру и т. д. В этом смысле общее определение термина «организация труда» будет звучать как - некий порядок, реализация процесса труда. В соответствии с этим определением можно обозначить беспорядок, как отсутствие на предприятии процесса организации труда.

В другом случае, термин «организация» подразумевает упорядоченность, структурное соответствие, слаженность. Набор этих определений, характеризующих организацию, в данном случае носит функциональный характер, поэтому и термин «организация труда» также будет иметь такое значение. Организация труда – это свод определенных действий, которые

используются для принятия или смены порядка существующего процесса труда.

Организация труда в любом случае предполагает разделение какого–либо процесса на мелкие составляющие. В этом состоит ее принцип и порядок. На предприятии, организация труда способна контролировать взаимодействия работников, как с техникой, так и с другими работниками.

Проведем анализ определения «организации труда» и выясним, в каком определении более точно выражен смысл термина.

Таблица 1.1 – Анализ термина «организация труда»

Автор	Определение	Отличительные особенности определения
Бойчук Н. И. Организация и нормирование труда [7]	Организация труда представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов деятельности предприятия.	Сущность организации труда в рассматриваемом определении описана более детально. Раскрывается суть данной системы, ее цели и предметы.
Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии Ч I [23]	Система мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых процессов путем их упорядочивания.	Данное определение представлено более емко, об организации труда автор говорит в общих чертах, выделяя, что является его предметом и при помощи чего ведется организация труда.
Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда [22]	Самостоятельная область деятельности, объектом которой является труд, с присущими только ей методами принципами.	Автор данного определения говорит об организации труда, как о научном явлении и характерными именно для нее методами и принципами.

Продолжение таблицы 1.1

<p>Гирина Т.Г., Корниенко Е.В. Экономика и социология труда [9]</p>	<p>Совокупность мероприятий, обеспечивающих необходимую пропорциональность в расстановке работающих и рациональное использование рабочей силы при данной степени механизации работ и совершенства технологии в целях повышения производительности труда и создания условий для всестороннего развития трудящихся.</p>	<p>Определение в данном контексте описывает организацию труда с точки зрения обеспечения предприятия всем необходимым.</p>
---	---	--

На основе анализа определений понятия «организация труда» можно сделать вывод о том, что определения авторов Бойчук Н. И. и Гирина Т.Г., Корниенко Е.В. более точно и полно выражают специфику организации труда, что дает более полное представление о данной сфере деятельности.

После того, как определение «организации труда» раскрыто, следует выяснить, из каких элементов складывается процесс организации на предприятии.

Выделим факторы, которые необходимы для реализации процесса труда.

Начнем с того, что в любом деле должна быть цель. Далее, исходя из технологий, применяемых в организации, следует прописать перечень необходимых процессов, действий и их последовательность. Для эффективного применения прописанных процессов, необходимо также согласовать систему внутренних связей персонала (скооперировать). Следует не забывать, что работник не сможет показать себя в деле без определенных средств труда, необходимых для выполнения прописанных обязанностей. Следовательно, необходимо организовать рабочее место сотрудников. При организации рабочих мест стоит помнить о грамотном расположении всех предметов труда.

Их надлежит расположить так, чтобы:

- было безопасно;
- комфортно;
- применение физической силы было минимальным.

Конечно же, при всей комфортности предоставляемых условий, работник не будет работать 24 часа в сутки, поэтому нужно скорректировать нормы труда в соответствии с нормативными актами. Следует не забывать и о том, что работники – это самый ценный ресурс организации и забота о нем очень важна. Именно поэтому стоит позаботиться об их безопасности и здоровье, а также за труд и помощь в общем деле поощрить.

И последнее о чем необходимо помнить, что рабочий коллектив – это лицо организации, а это значит, что воспитание дисциплины важно не меньше всех вышеперечисленных факторов.

Реализация факторов описанных выше, будет составлять организацию труда, точнее ее содержание, а элементы будут состоять из:

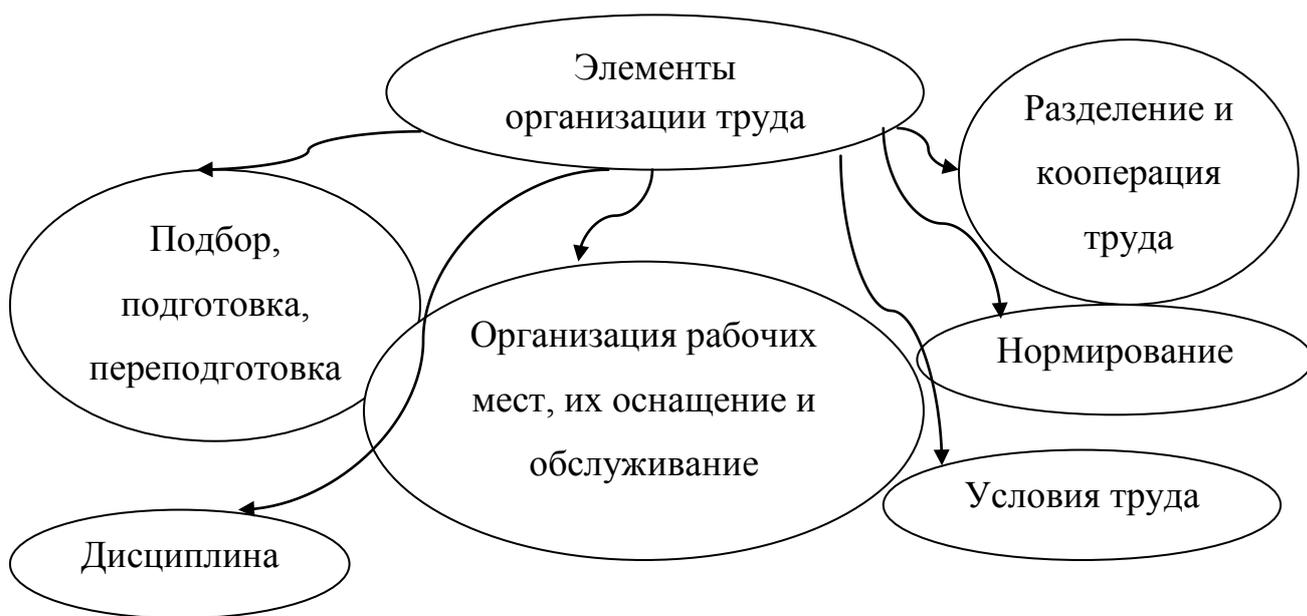


Рисунок 1.1 – Элементы организации труда персонала

Неспроста организация труда играет особую роль в создании и ведении производства. Она охватывает огромный спектр процессов, от которых напрямую будут зависеть дальнейшее развитие организации и поэтому все ее элементы имеют тесную взаимосвязь друг с другом. Выбор технологий определяет, в каком русле будет проходить дальнейшее развитие организации,

а от предпочтений в техническом оснащении будет зависеть эффективность, результативность и качество предоставляемых товаров или услуг. На сегодняшний день технический прогресс способен диктовать характер труда. Переход от ручного труда на автоматический приводит к тому, что цикл всех операций приходится изменять. Вместе с изменением операций, коррективы вносятся и в рабочие места, работа на автоматизированном месте носит характер обслуживания техники.

На основе выбранных техники и технологий, организация способна оказывать влияние на научно – технический прогресс. Выбор передовых технологий, несомненно, сказывается на конкурентном преимуществе, качестве и специфике предоставляемых товаров или услуг. На данный момент оборудование подвергается строгому контролю на наличие в нем многих функций, а также общие способности оборудования. В основном эти требования связаны с надежностью, износом и эргономикой.

С помощью организации труда удается контролировать процесс производства, следить за тенденциями и внедрять их по мере необходимости. Координировать работу персонала посредством их разделения. Однако для того чтобы увидеть желаемые результаты, реализовывать процессы внедрения новинок и корректировать процессы в коллективе, следует осуществлять неразрывно, так как организация – это единый организм, в котором все его составляющие зависят друг от друга.

Положительное влияние организация труда оказывает за счет решения задач:

- экономических;
- социальных;
- психофизиологических.

Разделение организации труда на эти задачи помогает сконцентрировать и направить силы воздействия так, чтобы четко понимать на какую отрасль

больше всего придется изменения и за счет этого скорректировать свои действия. Например:

Экономические задачи – созданы для того, чтобы контролировать производительность, следить за соблюдением норм рабочего времени и оптимальностью трудовых ресурсов.

Социальные – определяют, насколько труд интересует сотрудников, их приверженность, общий уровень удовлетворенности, в частности заработной платой, отношениями в коллективе, престижностью.

Психофизиологические задачи – состоят в контроле над работниками, а именно за их работоспособностью, утомляемостью, заботе об их здоровье и моральном комфорте.

Помимо всего прочего, как и у любых систем или процессов, у организации труда существуют свои принципы, при помощи которых происходит совершенствование труда.

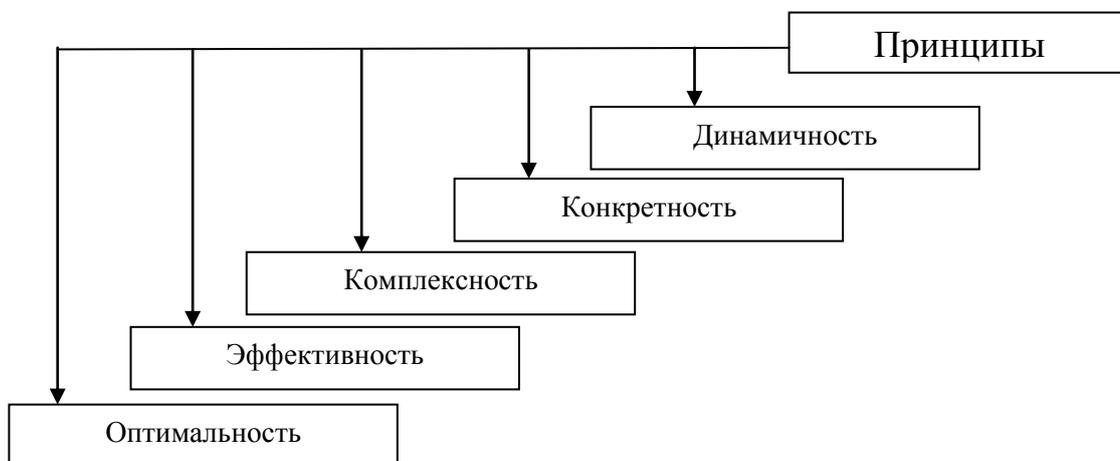


Рисунок 1.2 - Принципы организации труда

Принцип динамичности подчиняется непрерывности развития процессов, в данном случае научно – технического прогресса. Для динамичности характерно внедрение новых техник и технологий.

Принцип конкретности разделяет процессы на методы и формы. Сама конкретность проявляется в разделении на отдельные операции и применяемые в процессе труда - предметы (оборудование). Отличительной чертой принципа является его применение к отдельно взятому рабочему месту.

В основе принципа оптимальности лежит принятие решений, за счет которых возможно оптимальное применение или использование всевозможных видов ресурсов.

Принцип комплексности создан для организации связей между рабочими местами. Под комплексностью в данном случае понимают слаженное взаимодействие элементов.

Принцип эффективности призван повысить результаты, сократить затраты. Тем самым эффективность показывает оптимальное использование применяемых методов.

Чтобы применить принципы, описанные выше, организация труда использует следующие методы:

Эмпирический метод основан на основе эксперимента, то есть, применение каких – либо форм производится впервые, под пристальным наблюдением и постоянным контролем, а также после проведения опытов вносятся коррективы. Этот метод также применяется исходя из практики других организаций.

При научном методе организация полагается на различные законы, связанные с развитием, экономикой, также анализирует возможные ситуации и общее положение организации.

Как показывает практика, ни один, ни другой метод не применяется самостоятельно. Выбор метода не зависит от каких-либо факторов. Каждая организация сама вправе решать, как и каким методом воспользоваться.

Для разработки эффективной организации труда используют научный метод. Данный метод считается более затратным из-за большого количества

предполагаемых исследований и привлечения специалистов со стороны. Однако, при использовании этого метода затраты быстро окупаются.

1.2 Основные направления организации труда

Чтобы определить в какой сфере следует произвести изменения, организацию труда разделили на следующие направления (Рисунок 1.3) [33]:



Рисунок 1.3 - Основные направления организации труда

Рассмотрим более подробно направления организации труда, раскроем специфику каждого элемента, что позволит нам дать более четкое представление о возможностях рассматриваемой области деятельности.

Разделение труда подразумевает под собой группировку труда на различные виды. Все это делается для создания более эффективного рабочего процесса и достигается за счет того, что работники выполняют разную работу одновременно (Рисунок 1.4).

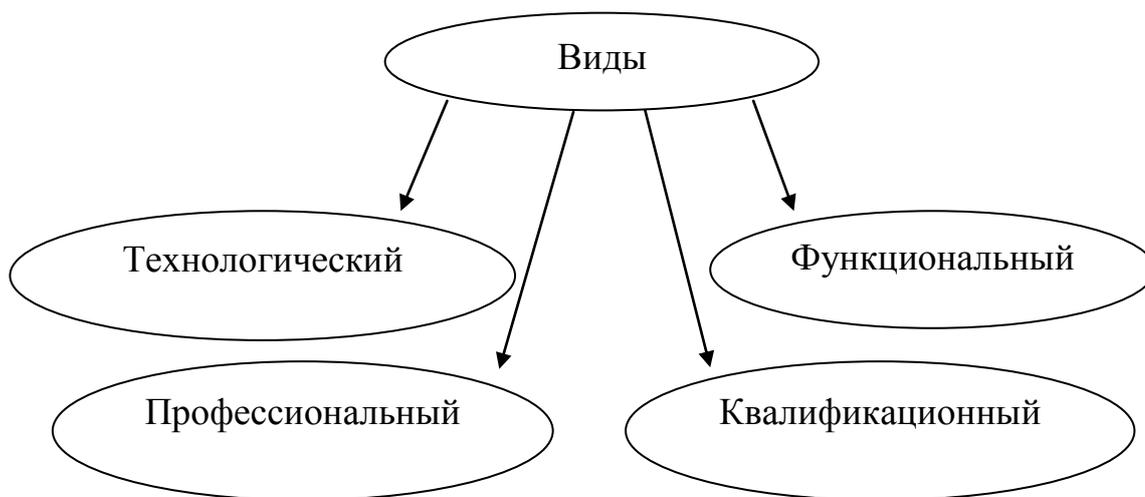


Рисунок 1.4 - Виды разделения труда

Технологический вид призывает разделить труд на этапы, типы работ, стадии.

Функциональный вид определяет вид предполагаемых операций и значимость причастности сотрудника к делу.

Профессиональный вид разграничивает сотрудников на профессии и специальности, разделяя на технические, гуманитарные, экономические специальности, таким же образом по профессиям.

Квалификационный вид указывает на разряд. То есть способность работника выполнять работу по его специфике (сложность предстоящих работ).

Также существуют границы, соблюдая которые можно повысить многие показатели в организации. К таким показателям можно отнести: привлекательность труда, применение и оптимальное использование рабочего времени, разделение работников по видам выполняемых работ в требуемом количестве.

Одна из таких границ – экономическая. Данная граница учитывает такие факторы как: определение длительности рабочих операций, общей производительности, и все виды затрат, связанные с содержанием работников.

Физиологические границы описывают общее состояние сотрудников в процессе работы. Их утомляемость, способность работать, также эти границы учитывают тяжесть выполняемых работ, их монотонность и режим.

Социальные границы оценивают удовлетворенность сотрудников.

Для того чтобы грамотно использовать принципы разделения, следует согласовать некоторые процессы с его кооперацией. От глубины разделений зависит сложность предусматриваемых коопераций.

Под кооперацией труда понимают объединение сотрудников в группы для повышения результативности.

Любой результат в виде конечного продукта, товара или услуг - это результат кооперации труда.

На производстве выделяют три вида кооперации (Рисунок 1.5):

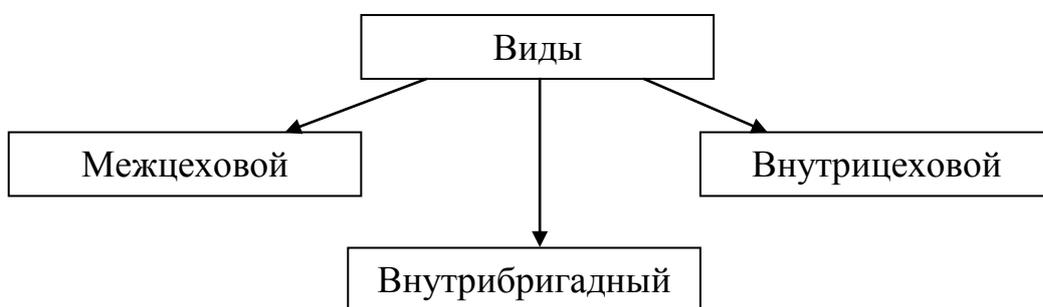


Рисунок 1.5 - Виды кооперации труда

Кроме видов, основу кооперации составляют ее формы:

При индивидуальной форме рассматривается труд каждого работника в индивидуальном порядке. Исполнение им трудовых функций, операций.

Коллективная форма представляет собой группу сотрудников, обобщенных с целью эффективного осуществления трудовых функций.

Наравне с другими процессами, не менее важное место отводится организации рабочих мест. Это один из конечных пунктов по созданию компании. Цель этого процесса состоит в планировании и обеспечении рабочих мест всеми необходимыми средствами, с помощью которых будут созданы условия по безопасности, здоровью, способности работать. Данный элемент обширен в своих действиях. Для реализации всех действий следует провести процесс планирования и на его основе приступить к процессу обеспечения.

Учеными принято выделять следующие классификации рабочих мест (рисунок 1.6) [7].

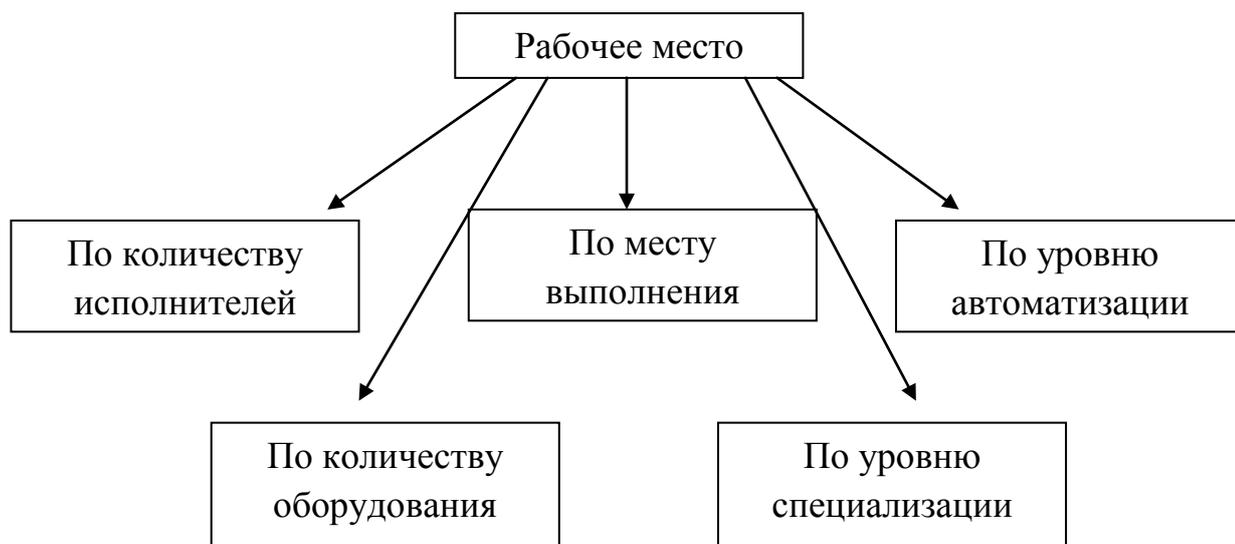


Рисунок 1.6 - Классификация рабочих мест

Разнообразие рабочих мест в существующих на сегодняшний день сферах труда не дает возможность организовать любое место по одной существующей технологии. Но все же, есть универсальные принципы, с помощью которых

осуществляется работа по их реализации. Также сотрудники ставят перед собой задачи:

С помощью технических задач решаются вопросы по обеспечению рабочего места техническими средствами, а также приборами и инструментами соответствующими применяемой технологии.

Для социально – экономических характерно поддержание благ рабочего коллектива. При реализации этой задачи, возможно, повысить заинтересованность и инициативность персонала, способность контролировать качество выполнения рабочих обязанностей, при помощи этого исключить простой оборудования и оптимизировать работу сотрудников.

Организационные задачи призваны обеспечить производство сырьевыми средствами, различными материалами и заготовками, а также для обеспечения контроля над безопасностью и комфортом. Переусердствовать с оснащением тоже не стоит. Излишки способствуют загромождению, за счет чего возникают трудности выполнения процессов, перемещение сотрудника и простоте коммуникаций в офисе. Это может привести к упаду производительности.

Психофизиологические задачи служат на благо здоровья сотрудников, осуществляется контроль над расходом их сил в ходе исполнения рабочих операций, утомляемостью и рациональностью использования своих сил.

При помощи эргономических задач осуществляется рациональность применения средств труда в процессе трудовой деятельности.

Также организация рабочих мест невозможна без оснащения, постоянного или временного.

Под постоянным оснащением понимают те средства труда, которые применяются ежедневно. Такие средства в обязательном порядке должны быть под рукой независимо от вида работ.

К временным оснащениям относятся инструменты, материалы, документы и прочее. Средства, которые необходимы для выполнения производственных операций в данный момент времени.

Организация рабочего места в первую очередь включает этап его обслуживания. Под ним подразумевается обеспечение места сотрудника необходимыми предметам в достаточном количестве, чтобы работа могла продолжаться непрерывно, в общем потоке со всеми другими рабочими местами.

Обслуживание различают по функциям:

- средства труда состоят в предоставлении необходимых видов энергии, настройки техники, снабжении устройствами.

- к предметам труда относят перемещение, запасы.

- обслуживание работника заключается в снабжении его свежей информацией, необходимыми документами, проведение инструктажа, ознакомление с техникой безопасности и охраной труда.

Обслуживание зависит от типа труда применимого в организации. Содержание работ само по себе будет запрашивать необходимый сервис, но то, насколько грамотно это будет осуществлено, зависит продуктивность рабочего персонала.

Вторым по важности является этап планировки. Размещение многообразных видов ресурсов в совокупности с персоналом непростая задача, так как площадь многих помещений не всегда позволяет расположить все так, как хотелось бы. Задача специалистов расставить и оснастить рабочие места таким образом, чтобы при работе, сотрудникам не приходилось терять время на лишние телодвижения. Например: поиск документации, ручки, бумаги или скрепки, ходьба к принтеру, ожидание для возможности распечатать нужную информацию или документ и многое другое.

Планировка призвана создавать удобство для сотрудников, исключая ненужные перемещения, тем самым способна снизить усталость и потери времени.

Чтобы решить каким должно быть рабочее место, предъявляют следующие требования, прописанные в СанПиН:

- место следует расположить так, чтобы оно не пересекало трудовые процессы, а протекало с ними в едином потоке;

- площадь должна быть оптимальной, чтобы не сковывать движения, не рассеивать внимание на посторонние действия. Минимальное пространство для ног 600 – 625 мм; высота для полного роста не должна быть ниже 1000 – 1100 мм; в сидячем положении не меньше 700 – 750 мм;

- оборудование должно быть расположено таким образом, чтобы обеспечить легкость в доступности. То, что должно находиться по левую сторону от работника – всегда должно находиться там, так же и справа;

- техническое оборудование в частности персональный компьютер располагается по отношению к сотруднику так, чтобы утомляемость была минимальна, поза не напряженной, а также зона видимости при этом была максимальной;

- свет должен падать слева, так как другое расположение может отбрасывать тень на рабочую зону или заслонять обзор;

- исключение на рабочем месте посторонних или лишних предметов. Это требование в первую очередь описывает технику безопасности. На рабочих местах довольно часто происходят несчастные случаи из-за нагромождения лишними вещами. С другой стороны это будет тормозить рабочий процесс, так как на поиск нужных средств будет уходить больше времени, а если на рабочем столе лежит вещь, не принадлежащая этому сотруднику то, кто-то другой наверняка бьется в отчаянных попытках найти потерю. Поэтому так важно следить за предметами, которые предоставили именно вам и обозначить для них свое место.

Чтобы не допустить устаревания факторов описанных выше, специалистам требуется проводить аттестацию рабочих мест. Своевременная аттестация повышает конкурентоспособность организации в целом и позволяет своевременно вносить коррективы на основе комплексной оценки рабочих

мест, что поможет усовершенствовать трудовые процессы и социальную удовлетворенность.

Аттестация состоит из этапов, на основе которых принимается решение об улучшении существующих ресурсов организации.

Рассмотрим цепочку действий, по которой происходит процесс аттестации рабочего места (рисунок 1.7).

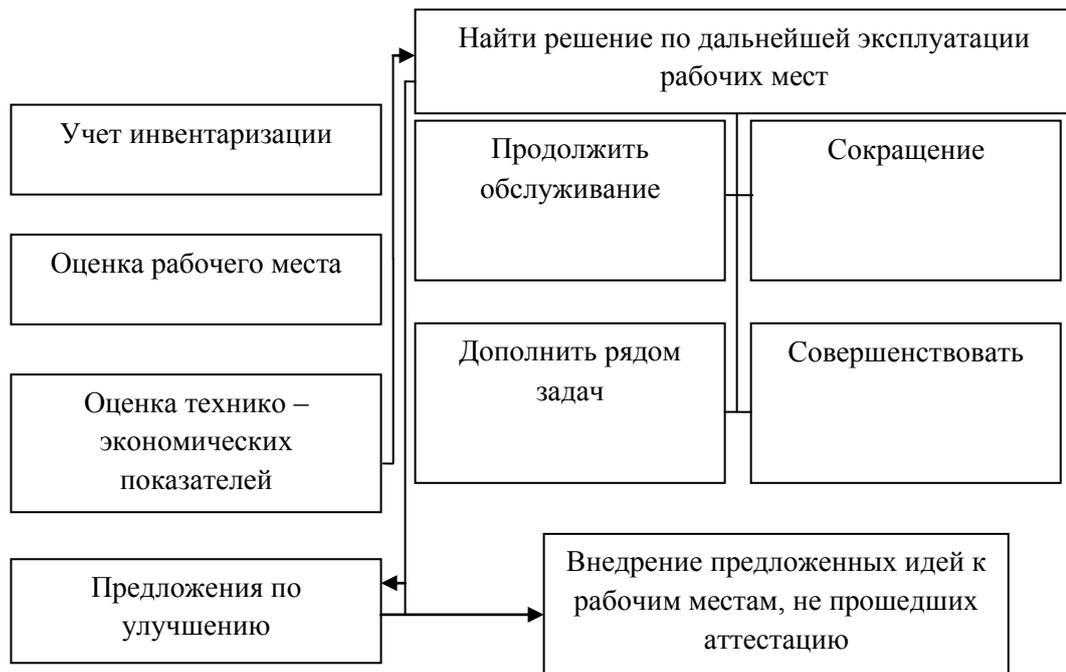


Рисунок 1.7 – Этапы аттестации рабочего места

Выводы по аттестации проводятся на основе собранных данных. За каждый из прописанных этапов рабочее место может получить высший балл в размере 0, 25, а в совокупности 1 балл. Если рабочее место не полностью соответствует требованиям, то оценка по этапу будет меньше, а совокупный результат в некоторых случаях может быть равен 0.

После того, как организация рабочих мест подошла к концу, следует подумать об условиях труда сотрудников.

Под условиями подразумевают множество обстоятельств характеризующих рабочую среду, в которой учитывают факторы здоровья работника во время нахождения его на рабочем месте. Согласно Трудовому Кодексу РФ ст. 209, условия труда – это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работников [1].

Окружающая среда в свою очередь разделяется на три группы:

- те, что оказывают свое влияние на удобство выполнения рабочих функций сотрудника. К ним относят температуру в помещении, уровень шума, достаточное количество света и воздуха. Все перечисленные факторы относят к одной характеристике – физической, поэтому и сектор носит такое же название.

- те, что могут пагубно сказаться на здоровье сотрудника. Пыль, химические или токсичные вещества относят к химической группе.

- и те, из-за которых сотрудник может заболеть инфекционными заболеваниями - биологические.

Для всех этих факторов есть допустимые значения, определяемые специальными нормами. Формирование оптимальных условий практически всегда различно. Это может зависеть, например, от климата или времени года.

Условия труда помимо всего прочего разделяют на факторы вредные и опасные. Градация обусловлена различием в получении вреда. От вредных условий труда, работник может заболеть, а от опасных получить травму, что по своей сути может быть серьезнее заболевания. Это означает, что условия должны быть такими, при которых работник будет полностью защищен от воздействия таких факторов или уровень их воздействия будет отвечать установленным нормативам.

К нормативам, с помощью которых устанавливаются допустимые исполнения по работе, прописаны в основном в ГОСТах, санитарных нормах, для строителей нормы описывает СНиП (строительные нормы и правила).

С целью установления предполагаемых затрат, конечного исхода труда и сопоставления необходимого оборудования к численности работников используют такой вид деятельности как нормирование.

В нормировании содержатся процессы, связанные с проектированием организации труда. В нем разрабатываются все необходимые нормы, объемы, и средства труда, которые должны в оптимальном количестве находиться в организации. Другими словами это процесс рационального использования.

При нормировании труда рассматривается несколько этапов:

- анализируются затраты рабочего времени и опыт применения норм в организациях.

- разрабатываются нормы и рациональность их применения.

- применение норм на каждом участке, операции и в целом, учитывая влияние факторов условий труда.

- контроль над примененными нормами, стабилизация их работы в будущем, предполагаемые замены с учетом возможных изменений в организации.

Современные условия вынуждают организации постоянно совершенствовать свои информационные системы и техническое оснащение. Нормирование помогает им в этом. Требования по совершенствованию вынуждают изменять процессы и подстраивать их под новые виды труда. В свою очередь все проведенные меры повышают общую производительность.

По данным специалистов отсутствие норм труда и неправильного планирования рабочих обязанностей связано с большими потерями времени персонала. Чтобы не допустить потерь или минимизировать их, при нормировании учитывается решение задач:

- развитие способностей сотрудников;

- максимальное использование навыков сотрудников;

- обеспечение сохранности здоровья и довольство трудом.

Ст. 159 – 163 Трудового Кодекса описывают положения по нормированию труда, согласно которым проводится процесс нормирования [1].

В современных условиях роль нормирования все чаще возрастает. Наблюдать это можно в связях межпроизводственных операций (за счет нормирования связи усиливаются), также наблюдаются изменения всех субъектов рыночной экономики.

Каждая организация стремится уменьшить затраты на ресурсы, сырье и прочее. Нормирование призвано скорректировать не только время выполнения рабочего процесса, но и общие затраты производства. И так рассмотрим, какие нормы затрат влияют стабильность на организации (Рисунок 1.8).

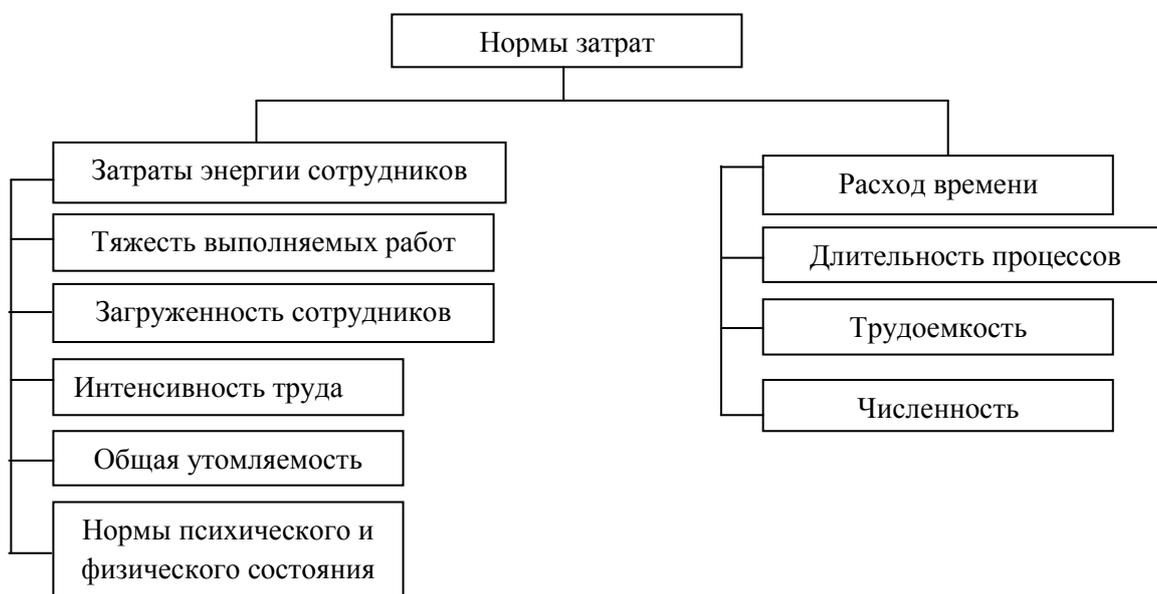


Рисунок 1.8 – Общие нормы затрат труда

Соблюдая порядок рассмотрения норм затрат каждого фактора, специалисты разрабатывают оптимальные способы их применения в организации.

Нормирование труда также оценивает оптимальные размеры заработной платы, поэтому оно является одним из составных частей в процессе

формирования оплаты труда. Формы оплаты труда, которые применяются на сегодняшний день, представлены на рисунке 1.9.

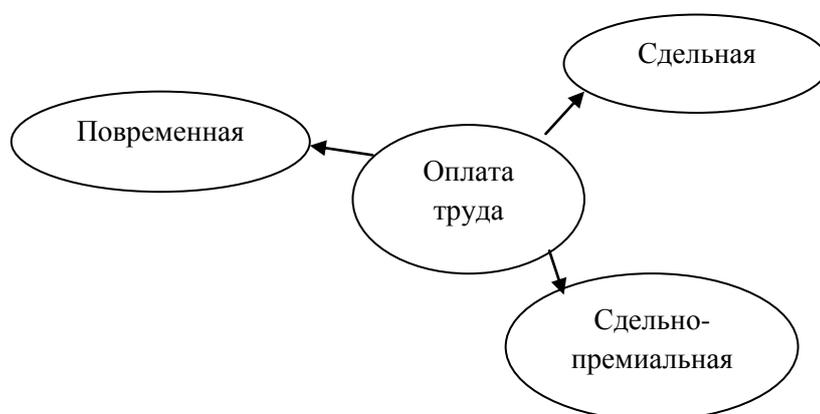


Рисунок 1.9 – Формы оплаты труда

При повременной оплате труда, размеры выплат за труд определяются исходя из норм, которые регламентируют результат (выполнение работ в срок и в соответствии представленным требованиям). При сдельной оплате труда, значимость норм возрастает, так как начисление заработной платы происходит исходя из разряда работника и нормы выработки. Иными словами, чем тщательнее в этом случае нормы труда, тем сдельная форма оплаты труда эффективнее.

Последнее, но немаловажное направление организации труда, отвечающее за обязанность всех сотрудников подчиняться правилам, законам, кодексам и иным нормативным актам называется дисциплина труда. В трудовом кодексе дисциплина труда описывается в ст. 189 [1].

Существует три вида дисциплины труда.

Технологическая дисциплина призвана контролировать действия сотрудников в отношении технологических процессов. В частности следить за выполнением последовательных действий и режимов работы.

Дисциплина, контролирующая соблюдение внутренних указаний, правил и моральных устоев носит название производственной дисциплины. Подчинение руководящим органам, соблюдение техники безопасности, внимательность к ценностям организации.

Добросовестное выполнение трудовых обязанностей, отсутствие халатности, пропусков без уважительной причины и прочих правил внутреннего трудового распорядка относится к трудовой дисциплине.

Все вышеописанные направления организации труда в совокупности представляют собой эффективный инструмент повышения результативности и процветания организации.

1.3 Инновационные подходы к организации труда персонала

Причина, по которой прибегают к инновациям, прежде всего, связана с тем, что существующие ныне подходы к организации труда персонала устарели. Поэтому организациям приходится избавляться от всего того, что потеряло ценность, устарело или начинает тормозить процесс, из-за того, что более не является актуальным. Чтобы оценить уровень инноваций, организации необходимо проводить проверку на актуальность того или иного субъекта, своего рода аттестация. Инновации дают возможность добиваться лучших результатов одними из первых, создавая конкурентные преимущества. Практика показывает, что руководителя ни что не может заставить сфокусироваться на новых идеях, как осмысление того, что существующее сегодня в его организации может устареть уже завтра.

На сегодняшний день за термином инновация кроются следующие понятия:

Новшество – нечто новое, что до нынешнего момента не являлось возможным или представимым.

Нововведение – процедура введения новшеств, которое происходит под влиянием изменений.

Инновационные идеи имеют два вида источников своего происхождения, внешние и внутренние.

К внешнему виду относятся те, чье происхождение зависит не от организации, а от общих факторов за ее пределами.

К внутреннему виду относят те, чье происхождение берет свое начало в организации.

В таблице 1.2, приведены примеры, которые относятся к внешнему и внутреннему виду происхождения.

Таблица 1.2 – Источники происхождения инновационных идей

Внешние источники	Внутренние источники
общее положение в стране и в мире (миграция населения, природные условия)	расхождение между тем, что есть и тем, что представляем
восприятие ценностей	внезапные события (успех, провал)
открытия или знания научные и ненаучные	необходимость внедрения нового из-за требований процесса
	изменения в процессе или структуре

При внедрении инноваций стоит помнить о том, что не каждое новшество будет принято обществом, а только то, к которому общество готово.

Мы живем в пору активно развивающихся информационных технологий. Удобство использования различных средств коммуникаций, связи и адаптеров упрощает нашу жизнь настолько, что люди начинают ловить себя на мысли, когда - то для осуществления простейшей операции требовалось затратить много сил и времени, а сейчас для этого требуется пару щелчков по кнопке компьютерной мыши.

Сегодня, одной из инновационных идей в сфере организации труда является организация удаленного офиса. Это определенная информационно – коммуникационная система. Ее принцип заключается в том, что работа осуществляется с помощью информационных технологий, создания частных сетей, доступ к которому разрешен только определенному кругу людей, в данном случае части организации или конкретному отделу. Создание подобных сетей позволяет обеспечить безопасную обработку передаваемых данных. Работодателям такая система позволит расширить рынок труда, создать новые рабочие места и привлечь потребителей.

Рассмотрим, какие удобства и возможности предоставляет удаленный офис в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Достоинства и недостатки работы в удаленном офисе

Достоинства	Недостатки
Работа дома	Отсутствие оптимальных связей с начальством
Свободный график работ	Замедление карьерного роста
Минимальные требования к работнику	Отсутствие необходимости заниматься собой
Отсутствие затрат на проезд, обеды, сборы	
Возможность оформления «рабочего места» на свой вкус	
Уменьшение риска простудными заболеваниями	
Сохранение и создание рабочих мест, в проблемных регионах	

Еще одна инновация, которая касается именно офисных организаций, связана с внедрением в них системы Кайдзен офис. До сегодняшнего дня эта система применялась исключительно на предприятиях с множеством оборудования, поэтому инновационным ходом будет служить применение этих технологий в организациях с оказанием услуг, например в гостиницах, или банках. В основе данной системы лежит японская модель управления. Кайдзен офис работает по системе 5С:

- сортировка;
- соблюдение порядка;
- содержание в чистоте;
- стандартизация;
- совершенствование.

Их цель, обеспечить набор критериев и ожидаемых результатов, определить путь дальнейших улучшений в каждом офисе, указать место каждому из его секторов.

Так как в качестве объекта исследования рассматривается ПАО Сбербанк то, рассмотрим более подробно использование этой системы в банковской сфере.

В отличие от промышленных производств, в банках не присутствует многостаночное оборудование, отсутствуют цеха, да и тяжесть в банках легче, она в основном основана на умственном труде. Исходя из этого, применение системы Кайдзен офис будет значительно отличаться. Приведем сравнение на основе восьми видов потерь.

Таблица 1.4 – Сходства и различия в применении системы Кайдзен офис в различных отраслях

Промышленное производство	Офисное предприятие
Неполное использование возможностей персонала	

Продолжение таблицы 1.4

Неправильное распределение нагрузки на персонал; безответственность, прогулы, опоздания, текучесть персонала; неполная оценка навыков соискателя	Сокращение числа рабочих обязанностей сотрудника; прогулы, текучесть персонала; неправильная организация необходимых профессий и круга обязанностей
Перепроизводство	
Невозможное использование остатков продукции (металл, гайки); изготовление лишних деталей	При печати бланков с запасом велик риск устаревания экземпляров – невозможность дальнейшего применения
Транспортировка	
Перемещение деталей сырья, документов	Перемещение информации, документов, личных дел
Запасы	
Избыток сырья; детали потерявшие пригодность; незавершенное производство	При печати бланков с запасом велик риск устаревания экземпляров; незавершенное производство
Ожидание	
Задержка по исполнению обязанностей, потому что ждешь завершения работ другим сотрудником; получение информации с запозданием; сложности с программным обеспечением; отсутствие главного за выполнение	Ожидание сотрудника по выполнению работ; несвоевременное получение нужной информации; проблемы в работе программного обеспечения; назначение главным за выполнение неквалифицированного сотрудника
Излишняя обработка	
Дублирующие операции; повтор операции из-за устаревшей техники или непригодности оборудования; непродуманности оснащения	Дублирующие операции; большое количество операций из-за устаревания применяемых технологий
Лишние движения	
Поиск инструмента; вставить за инструментом; вставить для передачи детали на дальнейший этап обработки; неправильное распределение обязанностей	Поиск предмета (ручка, бумага документ, ножницы); преодоление расстояния для передачи или подписи документа, договора и т.д.

Брак	
Ошибки в процессе; передача недоделанной детали на следующую ступень обработки; ошибки в технической карте; брак в сырье, поставляемый другими организациями	Ошибки в процессе; передача незаконченного процесса другому сотруднику или обозначение готового процесса; неправильное составление, оформление документа или договора

На основе анализа таблицы 1.4, можно сделать вывод о том, что производственные потери на некоторых этапах могут обойтись предприятию значительно дороже, чем в офисных подразделениях так и наоборот.

С помощью этой системы в офисах может быть достигнуто много успехов:

- сокращение затрат, уменьшение ошибок в процессе;
- увеличение точности планирования финансов, за счет повышения скорости поступления данных;
- увеличение конкурентных преимуществ;
- усовершенствование организации за счет улучшенных разработок.

Самое главное для чего создана система – это сокращение потерь.

После проведения анализа создается результирующая таблица, в которую будут внесены оценки и по ним будет построен график, в котором наглядно отражено, в каких направлениях нужны изменения.

Таким образом, рассмотрев сущность, методы и инновационные подходы организации труда, приступим к оценке организации труда персонала на основе ПАО «Сбербанк России».

2 Оценка организации труда персонала в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк России»

2.1 Анализ организационно-экономической деятельности ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» берет свое начало в 1841 году. На тот момент организация еще не являлась столь значительной по размерам и влиянию. Все, что представлял Сбербанк того времени - это сберегательная касса, имеющая два крохотных помещения в Санкт - Петербурге и Москве, со штатом сотрудников общей численностью не превышающей двадцать человек.

В наше время банк остается самым крупным на всей территории Российской Федерации. Банк России в свое время очень помог выстоять организации во время дефолта в 1998 году, и до последнего момента предприятие является любимым творением государства.

За все время своего существования, можно заметить стабильность организации, конкурентный настрой, желание постоянно совершенствоваться и развиваться. Это настоящая команда профессионалов, знающих свое дело и готовых помогать людям.

В настоящее время это крупнейший банк страны, которым руководит Герман Греф, контрольный пакет фирмы принадлежит государству (более 60%). Организация насчитывает более одиннадцати тысяч дополнительных офисов, девятнадцать филиалов и пяти тысяч ВСП (внутренних структурных подразделений), также существует один филиал в Индии (г. Нью - Дели), численность персонала по последним данным превышает двести шестьдесят тысяч сотрудников.

Любое предприятие преследует свои цели, которые бы могли охарактеризовать их специфику и смысл общего дела. Новшества в развитии Сбербанка, его задачи диктуют определенные требования к сотрудникам,

определение и понимание ими корпоративных ценностей, осознание принципов деятельности которые отражены в миссии Сбербанка.

Миссия организации выделяет главную задачу экономики России и исключительную роль общества – обеспечение стабильности и уверенности. Миссия Сбербанка четко выражает свою ответственность перед клиентами, что то, ради чего они стараются – это, реализация и помощь в осуществлении целей в финансовой сфере своих потребителей.

Перечень оказываемых услуг организации невероятно велик. Начиная с классических операций по обслуживанию физических лиц: помощь в пользовании терминалами и средствами коммуникаций, до более сложных: открытие счета, оплата услуг, переводы, покупки ценных бумаг, металлов или монет и т.д. Среди всего вышперечисленного, особой популярностью пользуются: оплата штрафов, коммунальных услуг, детских садов и т.д.

Чтобы идти в ногу со временем, организации приходится ежедневно вносить коррективы в структуру своей деятельности. Так для упрощения работы и большего комфорта потребителей, в банке существуют электронные аппараты, обратившись к которым, пользователь может за короткое время с пользой для себя произвести необходимые операции, например, снять или положить на счет средства. Одним из последних и постоянно совершенствующимся достижением работы является «Сбербанк онлайн». Количество пользователей каждый день растет и на данный момент составляет около 13 миллионов. Преимущество данной системы заключается в универсальности использования. С помощью онлайн - помощника, любой владелец смартфона, может управлять своими денежными средствами, пополнять баланс, переводить средства, оплачивать счета и выполнять множество других операций, не выходя из дома или находясь далеко от населенного пункта.

Деятельность банка преследует следующие цели:

- привлечение средств, посредством сотрудничества клиентов с банком;

- организация расчетов и обслуживания юридических и физических лиц;
- осуществление работ с валютой и ценными бумагами, а также с другими операциями;

- гарантировать сохранность средств, доверенных организации.

Полное название организации на данный момент звучит как: Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (сокр. ПАО «Сбербанк России» или СБ РФ).

Филиалы имеют право осуществлять операции от имени Сбербанка. К таким операциям относят:

- осуществлять операции по вкладам;
- принимать платежи;
- оформлять кредиты физических и юридических лиц;
- координировать действия, проводимые с ценными бумагами, лотерейными билетами;
- оказание индивидуальных услуг - сейфов для хранения предметов представляющих ценность;
- предоставление услуг: консультаций, трастовых, брокерских и лизинговых сделок;
- возлагать на себя ответственность от лица банка, как финансового учреждения, уполномоченного совершать действия и операции, не противоречащие Российскому законодательству;
- координировать действия связанные с расчетными счетами своих клиентов, своевременно выполнять предписанные действия;
- осуществлять работу инкассации;
- осуществление операций по обмену, продаже, покупке валюты и других операций, допускающих Центробанком;
- обеспечение гарантий клиенту, за сохранность вложений или других операций которые согласно лицензии уполномочено выполнять отделение.

- операции, по работе с персоналом Сбербанка, а также лиц, уволенных, вновь принятых или первично пришедших для трудоустройства.

- работа с беременными женщинами, прибывающими в декрете, или пенсионерами;

- проведение собеседования, обучения, тренингов.

Единая система Сбербанка России состоит из множества элементов – внутренних структурных подразделений (ВСП). Организационная структура управления ПАО Сбербанка России представляет собой линейно-функциональную структуру. Ее также называют штабной. При данном виде организационной структуры функциональные руководители составляют штаб линейного руководителя. Конкретность заданий в совокупности с возможностями управления многоцелевой аудиторией помогают банку повысить качество принимаемых решений и координировать действия персонала. Организационная структура ПАО «Сбербанк России» представлена в приложении А.

Для более глубокого анализа упростим задачу и примем для рассмотрения дополнительный офис города Тольятти. На его основе будут проводиться исследования эффективности, производительности.

Дополнительный офис № 6991/0677 входит в общую структуру Сбербанка, то есть является филиалом по обслуживанию физических и юридических лиц, а также работы с акционерами.

В процессе функционирования, данное отделение следует правилам, прописанным в трудовом законодательстве, законодательстве РФ, правилами и уставами Центробанка, а также положениями, принятыми к использованию в дополнительных офисах «Сбербанка России».

Дополнительный офис, оказывая услуги, вступает в деловые отношения между офисом (от лица организации) и физическим или юридическим лицом.

Наравне с другими дополнительными офисами, данное отделение имеет отдельный баланс, который в свою очередь является частью общего баланса банка.

К внутреннему структурному подразделению (ВСП) офиса относятся:

- старший менеджер по обслуживанию;
- менеджер по продажам;
- заместитель руководителя дополнительного офиса;
- руководитель дополнительного офиса;
- консультант;
- менеджер по обслуживанию.

Кроме этого, в рассматриваемом дополнительном офисе находится персонал, занимающийся работой с кадрами. Данный вид сотрудников в штат ВСП не входит. В отделе по работе с персоналом присутствуют:

- начальник отдела;
- главный инспектор;
- инспектор;
- старший инспектор;
- ведущий экономист;
- ведущий инспектор.

Деятельность двух этих структур протекает на разных этажах одного офиса. Отдел по работе с персоналом расположен на втором этаже, а работа с клиентами проходит на первом этаже офиса.

Организационная структура дополнительного офиса № 6991/0677 выглядит следующим образом:



Рисунок 2.1 – Организационная структура дополнительного офиса №6991/0677

Отдел по работе с персоналом не принадлежит к ВСП, а является отделением всеобщего управления расположенного в городе Самара. Все остальные работники офиса относятся к ВСП и вместе с отделом по работе с персоналом подчиняются руководителю рассматриваемого филиала.

Таким образом, имея общее представление о характере деятельности ПАО Сбербанк России, следует рассмотреть его состояние в динамике.

Комплексный анализ производственно–хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк Росси за три года (2013-2015) производится с целью выявления динамики основных организационно – экономических показателей.

Таблица 2.1 – Основные организационно – экономические показатели деятельности ПАО Сбербанк России за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2013гг.		2015-2014г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , млрд.руб.	83152 6803	959082 104	1167152 272	127 555 301	15,34	335 625 469	40,36	208 070 168	21,69

Продолжение таблицы 2.1

2. Себестоимость продаж ¹ , млрд.руб.	39169 4600	478479 312	7671790 91	86 784 712	22,16	375 484 491	95,86	288 699 779	60,33
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), млрд.руб.	43983 2203	480602 792	3999731 81	40 770 589	9,27	-39 859 022	9,06	-80 629 611	-16,77
4. Управленческие расходы ¹ , млрд.руб.	31290 1857	347 865 263	3630877 27	34 963 406	11,17	50 185 870	16,04	15 222 464	4,37
5. Коммерческие расходы ¹ , млрд.руб.	11643 8292	128883 253	1416564 34	12 444 961	10,69	25 218 142	21,66	12 773 181	9,91
6. Прибыль (убыток) от продаж, млрд.руб.	90994 2941	876721 697	7866255 56	-33 221 244	3,65	-123 317 385	13,55	-90 096 141	-10,27
7. Чистая прибыль ¹ , млрд.руб.	39263 4997	305703 229	2362561 23	-86 931 768	22,14	-156 378 874	39,82	-69 447 106	-22,71
8. Основные средства, млрд.руб.	18899 93709	202202 0273	2292612 307	132 026 564	6,98	402 618 598	21,3	270 592 034	13,38
9. Оборотные активы ² , млрд.руб.	15 482 107 589	19 814 936 947	21 727 0 70 309	191	27,98	62449627 20	40,33	19121333 62	9,64
10. Численность ППП, чел.	233 396	255 515	275 723	22 119	9,47	42327	18,13	20208	7,9
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , млн.руб.	203 96 1 144	218 837 348	244 116 498	14 876 204	7,29	40155354	19,68	25279150	11,55
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	3562,7	3753,5	4233,1	191	5,35	670,4	18,81	479,6	12,77
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр11/стр10)	873,8	856,5	885,4	-17	1,9	11,6	1,33	28,9	3,37
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,4	0,5	0,5	0	25	0,1	25	0	0
15. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	47,2	31,9	20,2	-15	32,41	-27	57,2	-11,7	36,67
16. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,01	0,01	0,1	0	0	0,09	9	0,09	9

Анализ проводится на основании данных годовых балансов организации. Темпы прироста производства продукции определяются отношением показателя производства продукции отчетного периода к уровню предыдущего периода. Для анализа составлена таблица, в которой отображены данные за 2013 – 2015 года.

Рассмотрим графическую интерпретацию динамики численности персонала ПАО Сбербанк за 2013 – 2015 года на рисунке 2.2.

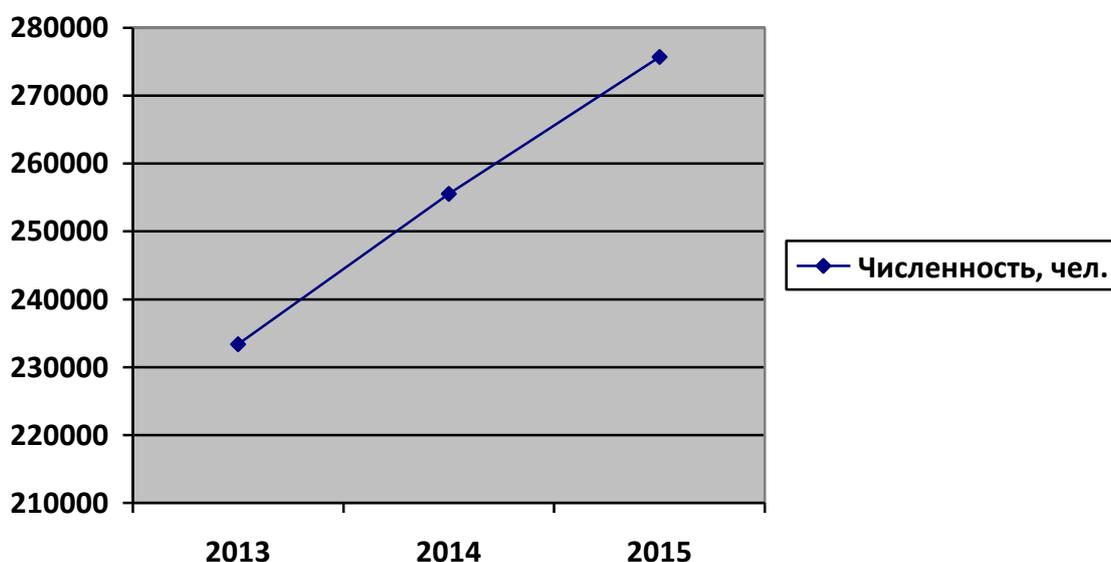


Рисунок 2.2 – Тенденция изменений численности персонала

Численность персонала увеличилась на 42 327 человек за рассматриваемый период. Это обусловлено модернизацией и, как следствие расширением подразделений.

Рассмотрим динамику изменения фонда оплаты труда в организации ПАО Сбербанк на рисунке 2.3.

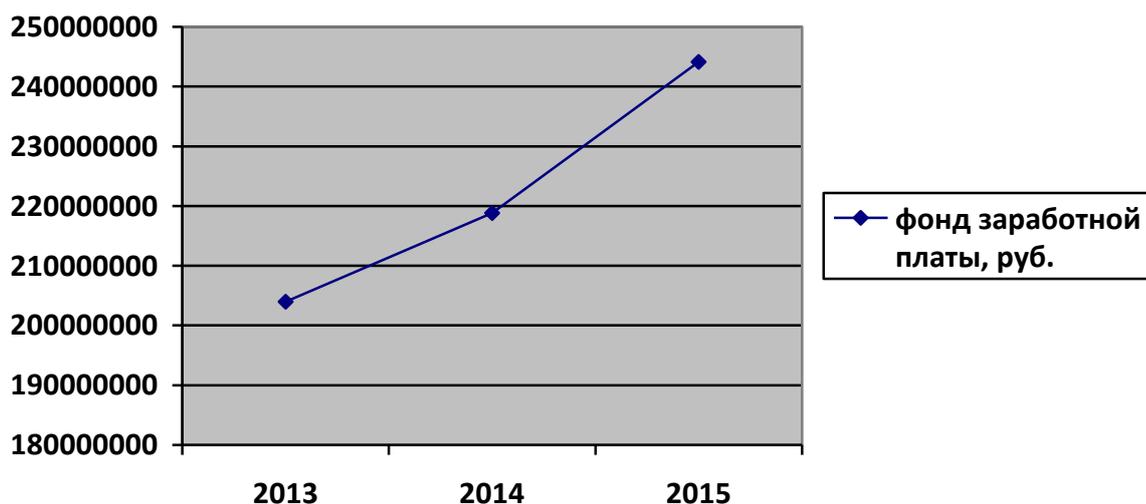


Рисунок 2.3 – Тенденция изменений фонда оплаты труда

Фонд оплаты труда увеличился за рассматриваемый период на 40 155 354 рублей. Рост данного показателя обусловлен увеличением численности персонала ПАО Сбербанк.

Рассмотрим графическую интерпретацию изменения производительности труда работающей организации ПАО Сбербанк на рисунке 13.

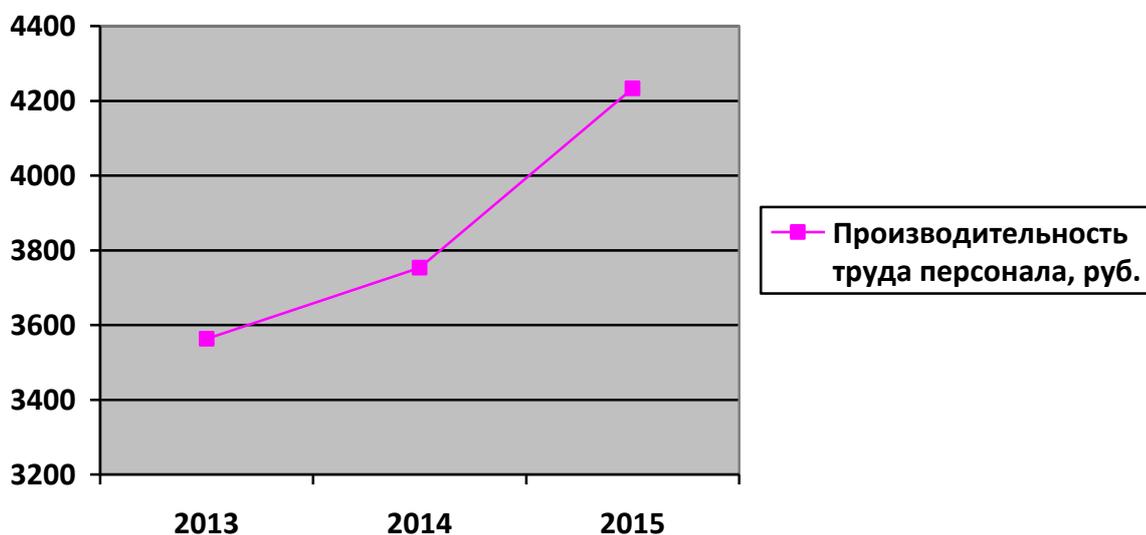


Рисунок 2.4 – Тенденция изменений производительности труда работающего

Производительность труда работающего изменилась на 670,4 млн. рублей.

Так как в рамках данной выпускной квалификационной работы провести более полный и детальный анализ организации труда персонала ПАО Сбербанк России не представляется возможным, то исследование организации труда персонала будет проводиться на примере дополнительного офиса № 6991/ 0677.

Таблица 2.2 - Основные организационно – экономические показатели деятельности дополнительного офиса №6991/0677 ПАО «Сбербанк России» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2013гг.		2015-2014г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , млн.руб.	71 241	82170	99996	10929	15,34	28755	40,36	47826	21,69
2. Себестоимость продаж ¹ , млн.руб.	33558	40993	65728	7435	22,15	32170	95,86	24739	60,34
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), млн.руб.	37683	41177	34268	3494	9,27	-3415	9,06	-6909	16,77
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	26807	29803	31107	2996	11,17	4300	16,04	1304	4,37
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	9976	11042	12136	1066	10,68	2160	21,65	1094	9,9
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	77959	75113	67394	-2846	-3,65	-10565	-13,55	-7719	10,27
7. Чистая прибыль ¹ , млн.руб.	392634997	305703229	236256123	-8,7	-22,14	-1,6	-39,82	-6,9	22,71
8. Основные средства, млрд.руб.	1889993709	2022020273	2292612307	1,32	6,98	4,03	21,3	2,71	13,38

Продолжение таблицы 2.2

9. Оборотные активы ² , млрд. руб.	154821075 89	198149369 47	217270703 09	4,33	27,98	6,24	40,33	1,91	9,64
10. Численность ППП, чел.	20	22	24	2	10	4	20	2	9,09
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	17474	18749	20914	1275	7,29	3440	19,68	2165	11,55
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	3562,7	3753,5	4233,1	190,8	5,35	670,4	18,81	479,6	12,78
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	873,8	856,5	885,4	-17,3	-1,98	11,6	1,32	28,9	3,37
14. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,01	0,01	0,1	0	0	0,09	9	0,09	9

Сравнивая значения этих показателей в таблице, сопоставляя цены из года в год, можно сделать вывод, что большинство показателей имеют динамику роста, это стало возможным за счет внедрения новых технологий и организации новых рабочих мест.

2.2 Анализ организации труда персонала ПАО Сбербанк

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику ПАО Сбербанк, проведем оценку процедуры организации труда персонала на примере сотрудников отдела по работе с персоналом дополнительного офиса №6991/0677.

Организовать труд работников огромной компании совсем не простое дело.

Для наглядности проводимых действий, будем оценивать работу сотрудников отдела по работе с персоналом пошагово, руководствуясь

направлениями организации труда, которые были описаны ранее в первой главе настоящей бакалаврской работы.

Начнем с разделения труда. Разделение в ПАО Сбербанк всегда велось четко, к сегодняшнему дню банк постарался упростить организационную структуру, при этом была сохранена иерархичность. Представим часть изменений в организационной структуре на примере отдела по работе с персоналом дополнительного офиса №6991/0677.

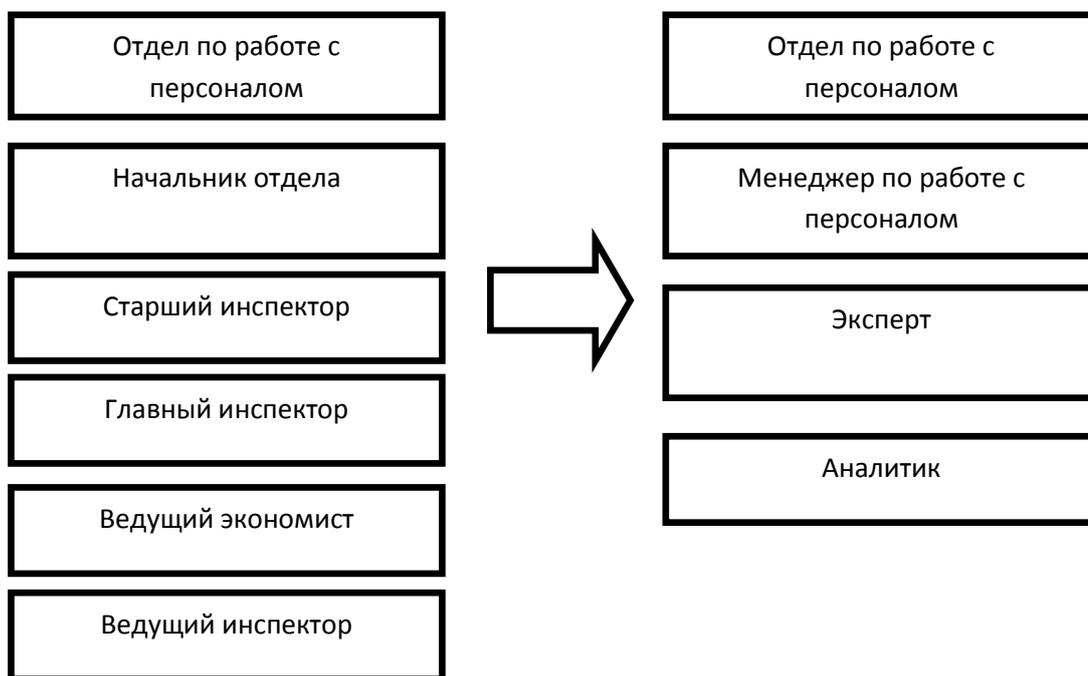


Рисунок 2.5 – Организационная структура отдела по работе с персоналом до и после изменений

На основе рисунка можно сделать вывод, что банк постарался сократить иерархию в организационной структуре, сохранив общий порядок.

Помимо иерархии, банк создал нужное количество должностей, что помогает организации эффективно функционировать, за счет упрощения рабочего процесс каждого сотрудника до нескольких действий.

Также труд скооперирован по внутрибригадной системе. То есть все структуры банка разделены по выполняемым функциям.

С организацией рабочих мест в банке дела обстоят немного сложнее. Разделение рабочих мест произведено согласно всевозможным классификациям. В их организации учтены все требуемые нормы: место, количество участников, автоматизация рабочих мест и необходимое оборудование.

Зал для клиентов офиса выполнен по системе Кайдзен, разработанной специально для Сбербанка. Второй этаж офиса, где располагается отдел по работе с персоналом, по данной системе не спроектирован, поэтому качество работы и рациональность использования помещения меньше чем могла бы быть.

Сотрудники отдела по работе с персоналом распределены на тех, кто работает непосредственно с персоналом и на тех, кто занимается подбором в разные кабинеты. Отделу по работе с персоналом выделено 2 кабинета площадью 48 кв.м., и 28 кв.м. В малом кабинете размещены два сотрудника отдела по персоналу. Площадь данного кабинета достаточно велика, чтобы располагать там всего двух сотрудников. Поэтому можно назвать такое размещение сотрудников отдела нерациональным.

Отдел по работе с персоналом, предполагает множество шкафов для хранения личных дел и трудовых книжек. Расположение этих шкафов крайне неудачно, так как их размещали на том пространстве, что осталось после расстановки рабочих столов. Соответственно, некоторые шкафы располагаются далеко от рабочих мест сотрудников, что противоречит правилу «вытянутой руки», то есть работник тратит много времени на хождение по отделу в поисках личного дела сотрудника.

Индивидуальность рабочих зон также влияет на производительность труда. Сотрудники отдела кадров часто разговаривают по телефону или с персоналом, также участвуют в видео конференциях. Все эти действия,

несомненно, отвлекают и замедляют ход работ. Поэтому некоторые работники отдела по персоналу часто выполняют свои обязанности во время перерыва на обед, ссылаясь на тишину в отделе.

Также производительность труда сотрудников по подбору персонала не эффективна из-за проведения обучения и тренингов вдали от основного места работы. Данный фактор сильно сказывается на продуктивности и финансовых затратах сотрудника и организации в целом.

Что касается условий труда, для поддержания чистоты в офисах, Сбербанк пользуется услугами клининговой компании, поэтому уборка ведется по определенному графику. Исходя из этого, можно сделать вывод, что в офисах Сбербанка всегда соблюдается чистота.

Работа в офисе на 90% состоит из работы с компьютером. Правильное и нужное оборудование залог удобства сотрудника, к этому следует добавить оптимальность его расположения и позу. Наблюдение за сотрудниками банка дает понять, что перерывом на отдых глаз и поясницу многие сотрудники пренебрегают.

Заканчивает процесс исследования организации труда в Сбербанке, рассмотрение организации дисциплины. Как было описано в первой главе, организация дисциплины труда выделяет три направления. Рассмотрим применение каждого направления организации дисциплины труда в Сбербанке. Первое – технологическое, используется сотрудниками правильно. Работа сотрудника отлажена и последовательна. Вторая – производственная, воспитывается в коллективе Сбербанка постоянно и поддерживается благодаря множеству различных программ. Третья – трудовая, зависит от каждого сотрудника в отдельности, от его добросовестности зависит его заработная плата. Сбербанк создал систему премий за выполнение плана, что дает дополнительный стимул сотрудникам выполнять рабочие обязанности в срок, ответственно и качественно.

Представим вышеизложенную информацию в цифрах, проведя фотографию рабочего дня. На основе фотографии рабочего дня будут сделаны выводы о причинах потерь времени и прочих недостатках в организации труда сотрудников отдела по работе с персоналом.

Рассмотрим общие затраты времени сотрудников отдела по работе с персоналом.

Таблица 2.3 –Затраты рабочего времени сотрудников отдела по работе с персоналом

Должность	Повторяемость/Общая продолжительность					
	Количество звонков в день (в шт.)	Выполнение рабочих операций (шт./мин. в смену)	Затраты времени персонала на перерывы, разговоры, отдых (в мин.). (Время на обед включительно).	Время заполнения отчетности (в мин.)	Перемещение по отделу (в мин.)	Затраты времени на непродуктивное общение
Начальник отдела	29	28/417	15	30	10	8
Главный инспектор	23	66/399	15	30	12	24
Инспектор	19	57/345	73	20	15	27
Старший инспектор	13	69/347	70	24	15	24
Ведущий экономист	9	66/331	76	24	20	29
Ведущий инспектор	9	65/324	76	26	20	34

Для рассмотрения данного показателя был взят один сотрудник с каждой должности рассматриваемого отдела по работе с персоналом.

Чтобы проследить соблюдаются ли медицинские нормы по работе за компьютером, проанализируем, сколько времени в смену сотрудник пребывает за монитором и сколько времени высвобождает на отдых.

Таблица 2.4 - Работа за компьютером

Время работы и отдыха/Должность	Начальник отдела	Главный инспектор	Инспектор	Старший инспектор	Ведущий экономист	Ведущий инспектор
Работа за ПК (в мин.)	375	360	420	420	240	120
Время на отдых, включая перерыв на обед 60мин (в мин.)	105	60	60	60	60	60

Проведем анализ соответствия рабочих мест отдела по работе с персоналом с нормами СанПиН [40].

Таблица 2.5 – Анализ на соблюдения норм СанПиН в отделе по работе с персоналом.

Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы».	Организация рабочих мест отдела по работе с персоналом.
Площадь рабочего места на одного сотрудника работающего за жидкокристаллическим монитором (min=4,5кв.м.)	Превышает. (9,5кв.м. на одного работника)
Модульные размеры рабочей поверхности	Соответствует
Пространство для ног	Соответствует
Конструкция рабочего стула	Соответствует
Подставка для ног	Отсутствует
Расположение клавиатуры	Соответствует
Высота рабочей поверхности	Соответствует
Время отдыха от работы за ПК	Не соблюдается

Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

Время на перерыв сотрудники либо используют больше чем положено, либо меньше чем положено. Связано это с тем, что незаконченные работы

сотрудники в основном выполняют в то время, когда по графику предусмотрен перерыв на обед.

Превышено время нахождения за ПК. Согласно СанПиН, время работы за компьютером взрослых людей составляет 8 часов, при этом необходимо делать перерывы каждый час проведения за монитором.

Согласно требованиям СанПиН на одно место в офисе при работе за жидкокристаллическим экраном должно быть выделено не менее чем 4,5 кв.м. Это требование в офисе выполняется, более того, его площадь позволяет вместить еще несколько рабочих мест. Офис соблюдает нормы СанПиН по организации рабочих мест, за исключением некоторых не столь ощутимых.

Обозначив проблемы и выявив необходимость в их устранении, составим таблицу по их обоснованию и возможному решению.

Таблица 2.6 – Обоснование проблем и рекомендации по их устранению

Проблема	Обоснование проблемы	Рекомендации
1. Нерациональное планирование рабочих мест сотрудников отдела по работе с персоналом, организация рабочего места противоречащая СанПиН.	Таблица 2.5 – Анализ на соответствие нормам СанПиН рабочих мест.	Моделирование рабочего пространства отдела по работе с персоналом. Проектирование рабочего места согласно СанПиН.
2. Потери рабочего времени за счет непродуктивного общения и поиск удаленных предметов труда.	Таблица 2.3 – Затраты рабочего времени сотрудников отдела по работе с персоналом.	Оборудование рабочих мест ограничивающими перегородками.

Таким образом, обозначив проблемы связанные с организацией труда сотрудников отдела по работе с персоналом, и выявив необходимость их устранения, в третьей главе разработаем рекомендации по их устранению.

3 Рекомендации и социально-экономическая эффективность по совершенствованию организации труда персонала ПАО «Сбербанк России»

3.1 Разработка рекомендаций по организации труда персонала

В результате проведенного анализа были выявлены проблемы в организации труда персонала в отделе по работе с персоналом:

- нерациональное планирование рабочих мест в отделе по работе с персоналом, организация рабочего места противоречащая СанПиН;
- потери рабочего времени за счет непродуктивного общения и поиск удаленных предметов труда.

Для устранения данных проблем были разработаны рекомендации по внедрению Кайдзен офис.

- Моделирование рабочего пространства отдела по работе с персоналом.
- Оборудование рабочих мест ограничивающими перегородками.
- Проектирование рабочего места согласно СанПиН.

Аренда или покупка офисных площадей для любой организации является основной статьей затрат. Часто расходы на аренду помещения составляют месячный заработок всех сотрудников арендуемого офиса. При грамотном планировании рабочих мест, сокращаются затраты многих показателей:

- освещение;
- ремонт;
- уборка;
- количество больничных листов.

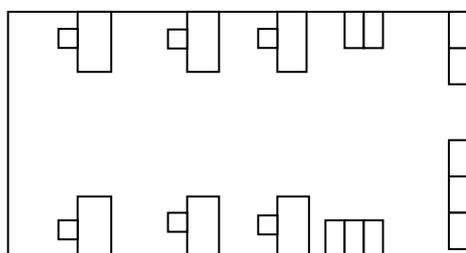
Основная задача рекомендуемых изменений состоит в повышении производительности труда, создании наиболее эффективного офиса для большей продуктивности и неизменного комфорта всех прибывающих в нем.

Площадь рассматриваемого дополнительного офиса составляет 48 кв.м., что согласно СанПиН позволяет разместить 8 сотрудников по работе с персоналом вместо 6. Планировка отдела по работе с персоналом выполнена таким образом, что при помощи изменения рабочей зоны и совмещения рабочих столов можно не только создать два дополнительных рабочих места, но и сохранить комфорт для сотрудников и клиентов отдела.

Оптимальная расстановка рабочих мест предполагает изменение расположения столов в отделе по работе с персоналом.

На сегодняшний день столы располагаются по периметру отдела, рекомендуется расположить их по центру. Данная планировка позволит разместить шкафы для хранения личных дел таким образом, чтобы сократить перемещение сотрудников по отделу, также позволит освободить целый кабинет для проведения тренингов и обучения персонала. Кроме этого, данное изменение позволит сотрудникам по подбору персонала сократить финансовые затраты на время и поездки в другой офис для проведения обучений.

До:



После:

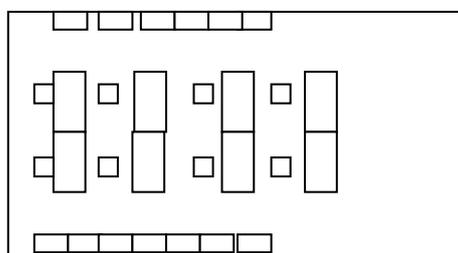


Рисунок 3.1 – Проектирование рабочей зоны до и после изменений

При рекомендуемых изменениях по смене планировки рабочих мест сотрудники отдела будут сидеть ближе друг к другу, чем это было раньше, поэтому посторонние разговоры больше обычного будут отвлекать от работы и не давать сосредоточиться. Также отсутствие приватности провоцирует психологическую утомляемость, прибавим к этому количество сотрудников в одном помещении и, в конечном счете, заметим, что утомляемость вырастет в

разы. Кроме этого в отделе существуют затраты времени на непродуктивное общение между сотрудниками. Исходя из этого, рекомендуется новые рабочие столы отгородить друг от друга специальными перегородками. Наличие перегородок ограничивает обзор сотрудников, это поможет сотрудникам более четко сосредоточиться на рабочем процессе, сократить время непродуктивного общения между сотрудниками и понизить психологическую утомляемость.

На рисунке схематично изображено, каким образом распространяется шум по отделу, если отсутствуют перегородки:

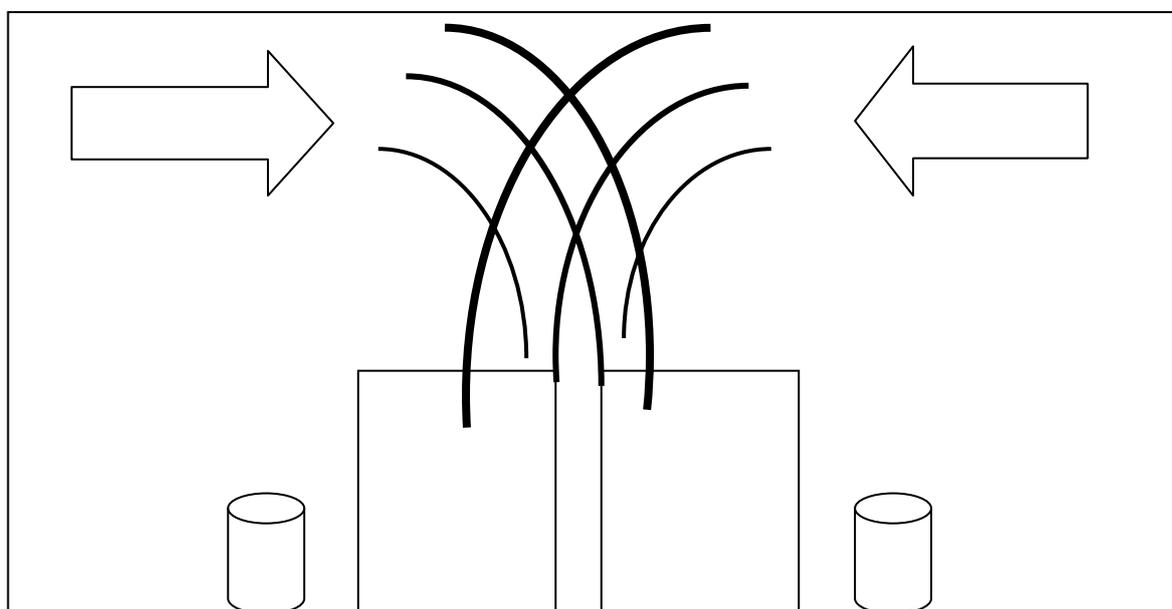


Рисунок 3.2 – Влияние шума на сотрудников без перегородок

Перегородки позволяют сконцентрироваться на рабочем процессе, направляя звуковые волны не на окружающих, а к потолку. В то время как отсутствие перегородок оказывает максимальное воздействие шума и излучение монитора на сотрудника.

И так, представим схематично рабочее место, оснащенное перегородкой (рисунок 3.3).

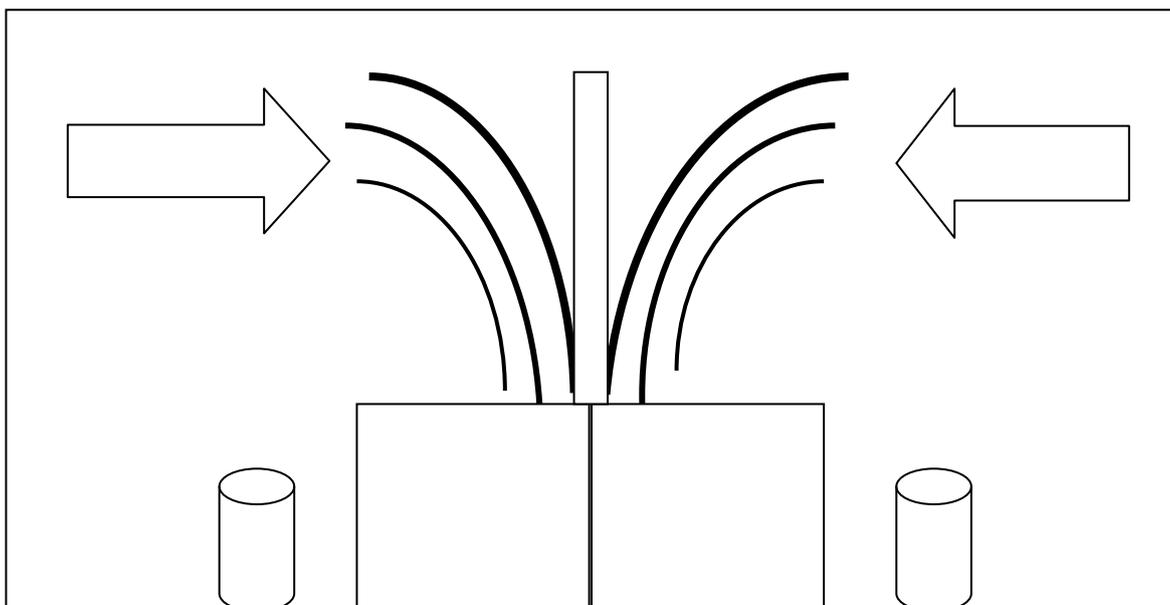


Рисунок 3.3 - Влияние шума на сотрудников с перегородкой

Как видно из рисунка, при перегородке потоки шума не могут проникнуть в зону другого рабочего места, что позволяет сконцентрироваться на беседе по телефону или на приеме сотрудника.

Кроме всего прочего создание индивидуального пространства позволит сотрудникам сделать свой «уголок» более уютным и комфортным.

Согласно методу Кайзден офис при организации рабочего места используется правило 90 градусов. Данное правило позволит организовать предметы труда таким образом, чтобы сократить утомляемость сотрудников офиса. Правило 90 градусов названо так, потому что углы обзора и направления к рабочей поверхности следует располагать под прямым углом, данное положение рук, ног, корпуса и головы призвано обеспечить минимальную нагрузку на органы, тем самым уменьшить усталость и заболеваемость. К правилам 90 градусов относят следующие вспомогательные корректировки:

Таблица 3.1 – Оценка качества использования офисной мебели и орг. техники при создании правильного рабочего места

Элементы офисной мебели	Обоснование использования
Подставка под монитор	Позволяет расположить монитор таким образом, чтобы шейные суставы находились в меньшем напряжении.
Полка для клавиатуры	Позволяет расположить локтевой сустав под углом 90 градусов, что создает наименьшую напряженность.
Подставка для ног	Угол наклона подставки позволяет создать правильный угол стопы. Рифленая поверхность не даст соскользнуть стопе и с подставки и уменьшит напряженность в ногах.
«Правильное» кресло	Данное кресло должно регулировать высоту и угол наклона, что позволяет сотруднику настроить кресло под себя. При работе за таким креслом происходит свободная циркуляция крови в сосудах, что предотвращает появление многих осложнений, а также сокращает усталость.

Все предметы, описанные в Кайдзен офис, спроектированы согласно нормам СанПиН. В совокупности элементы, описанные в таблице 3.1, образуют правильное рабочее место.

Представим в виде рисунка положение сотрудника относительно предметов труда согласно правилу 90 градусов.

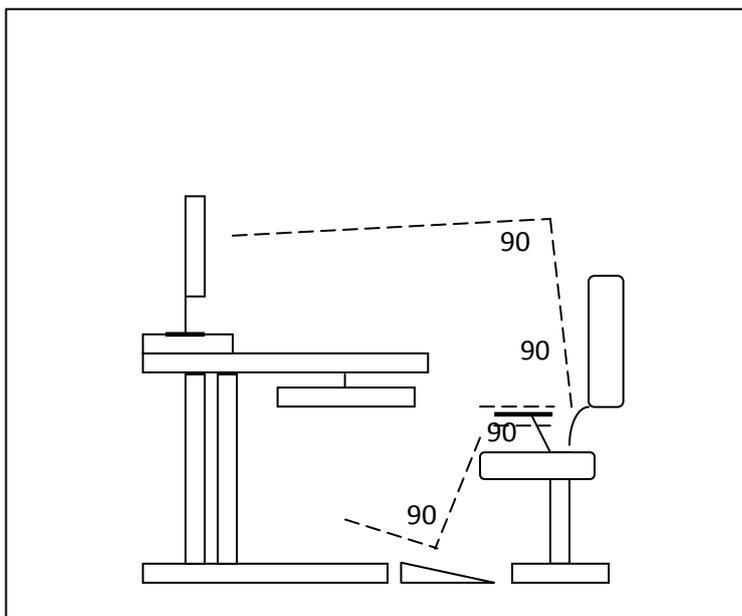


Рисунок 3.4 – Правильное положение предметов труда и сотрудника

Пунктирными линиями на рисунке обозначены места, угол пересечения в которых должен составлять 90 градусов. Такими углами являются:

- уровень монитора по отношению к корпусу;
- угол стопы и подставки для ног;
- угол, образующийся сгибом ног;
- угол в локтевой части руки.

Применение предметов описанных в таблице 3.1 поможет улучшить плохое физическое состояние сотрудников и повысить производительность труда.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

В соответствии с предложенными рекомендациями, рассчитаем экономическую эффективность от их внедрения.

Одним из предложенных рекомендаций является перемещение всех сотрудников отдела в один кабинет и моделирование рабочего пространства на 8 рабочих мест.

Площадь помещения 48 кв.м. Согласно требованиям СанПиН на одного сотрудника работающего на базе жидкокристаллического экрана площадь рабочего места должна составлять 4,5 кв.м. с условием того, что мы хотим поместить в отдел 8 человек, это составит:

$$8 * 4,5 = 36 \text{ кв.м.}$$

Теперь рассчитаем, сколько площади останется для размещения по периметру картотечных шкафов для личных дел сотрудников:

$$S_0 = S - S_3, \quad (3.1)$$

где:

S_0 - Остаток площади;

S - Площадь помещения;

S_3 - Занятая площадь.

$$48 - 36 = 12 \text{ кв.м.}$$

Размеры одного шкафа с четырьмя отсеками составляют: 1330-470-630. В отделе присутствуют шкафы разной высоты. Среди них 3 шкафа имеют 2 отсека и 3 шкафа имеют 3 отсека. Их объемы всегда одинаковы. Рациональным будет заменить три 2-ух отсечных шкафа на два 3-ех отсечных, тем самым сократить занимаемую шкафами площадь на 0,47см. в длине и 0,63см. в ширине.

Рассчитаем, какую площадь занимали 6 шкафов в офисе:

Площадь одного шкафа равна:

$$S = a * b, \quad (3.2)$$

где:

a - Длина шкафа;

b - Ширина шкафа.

$$S = 0,47 * 0,63 = 0,2961 \text{ кв.м.}$$

Исходя из этого, площадь, занимаемая 6 шкафами, рассчитывается:

$$0,2961 * 6 = 1,7766 \text{ кв.м.}$$

Исходя из замены, количество картотечных шкафов уменьшилось на одни. Рассчитаем, какую площадь займут новые шкафы:

Таких шкафов у нас 5 штук, соответственно:

$$0,2961 * 5 = 1,4805 \text{ кв.м.}$$

Далее рассчитаем, какую площадь занимают столы вместе со шкафами и какое количество квадратных метров остается неиспользованным до и после внесения изменений.

До:

6 столов площадью 4,5 кв.м. каждый и 6 картотечных шкафов общей площадью 1,7766 кв.м.

$$(4,5 * 6) + 1,7766 = 28,7766 \text{ кв.м.}$$

$$48 - 28,7766 = 19,2234 \text{ кв.м.}$$

После:

8 столов площадью 4,5 кв.м. каждый и 5 картотечных шкафов общей площадью 1,4805 кв.м.

$$(4,5 * 8) + 1,4805 = 37,4805 \text{ кв.м.}$$

$$48 - 37,4805 = 10,5195 \text{ кв.м.}$$

Проведенные расчеты дают понять, что прежнее расположение рабочих мест неэффективно, так как арендуемое пространство не используется полностью, то есть не приносит пользу.

Исходя из того, что два сотрудника отдела, ранее находящиеся в отдельном кабинете площадью 28 кв.м., будут переселены к остальным сотрудникам, данную площадь рекомендуется использовать в качестве

проведения тренингов, которые предлагают сотрудники банка и приглашенные специалисты, а так же для проведения обучения персонала.

Предложенные рекомендации не только высвободят большое помещение, но и позволят осуществить полезное применение большего количества квадратных метров отдела.

Из этого вытекает фактор, который повлияет на производительность труда работников и сократит потери времени и финансов. Если освобожденное в ходе рекомендаций помещение оснастить под проведение обучения персонала и тренинги то, сотрудники отдела кадров прекратят тратить время на дорогу и деньги на обслуживание служебного автомобиля в другой офис для проведения данных мероприятий. С помощью расчетов покажем, каким образом данные рекомендации повлияют на эффективность работ сотрудников отдела кадров:



Рисунок 3.5 – Затраты на обслуживание автомобиля в год

Стоимость проезда от постоянного места работы в офис проведения мероприятия в месяц составит 607,2 рублей;

Время, затрачиваемое при каждой поездке, приблизительно составляет 45 минут.

Время, затрачиваемое на подготовку 10 минут.

Время, затрачиваемое на уборку помещения 10 минут.

Обучение персонала и проведение тренингов происходит достаточно часто. Большую часть времени тренинги проводят приглашенные специалисты, остальное время в этом же кабинете проходит обучение соискателей или уже действующего персонала. В среднем за месяц сотрудником по работе с персоналом проводится 8 мероприятий. Исходя из этого посчитаем общее количество затрат связанное с перемещениями.

Расходы, связанные с обслуживанием служебного автомобиля в год:

$$P = M_{tr} + Q + O_{ex} + Q_H , \quad (3.3)$$

где:

P - Затраты на обслуживание автомобиля;

M_{tr} - Регистрационный транспортный налог;

Q - Страхование ОСАГО;

O_{ex} - Прочие финансовые расходы;

Q_H - Затраты на топливо.

$$P = 1200 + 15000 + 7286,4 + 10000 = 33486,4 \text{ руб.}$$

Затраты времени на проведение мероприятий в год:

$$E_t = ((T_w + T_p + T_c) * N) * Kd , \quad (3.4)$$

где:

E_t - Временные затраты;

T_w - Время в пути;

T_p - Время на подготовку;

T_c - Время на уборку зала;

N - Количество мероприятий;

K_d - Количество месяцев в году.

$$E_i = ((45 + 10 + 10) * 8) * 12 = 6240 \text{ мин.}$$

Исходя из рекомендаций, время на поездки между офисами сокращается.

Рассчитаем затраты принимая во внимание изменения:

$$((10+10) * 8) * 12 = 1920 \text{ мин.}$$

Разница рассчитанных показателей до и после изменения составит:

$$6240 - 1920 = 4320 \text{ мин.}$$

Таким образом, рекомендуемые мероприятия позволят сотруднику сэкономить 4320 минут и организации 33486,4 рублей в год на содержание служебного транспорта, так как необходимости в нем больше нет. Высвобожденное время, в свою очередь, работник может использовать для выполнения других рабочих функций.

После того, как работники заняли новые рабочие места, следует рассчитать, какова будет эффективность перегородок. Напомним, что внедрение перегородок должно позволить сократить время непродуктивного общения между сотрудниками, создать приватность и уменьшить уровень шума, отвлекающего от работы.

Согласно таблице 2.3 настоящей бакалаврской работы, среднее количество времени, затрачиваемое на непродуктивное общение, составляет 24 минут за рабочий день. Внедрение перегородок будет заслонять обзор сотрудников, тем самым создаст неудобства для беседы (отсутствие возможности смотреть непосредственно на собеседника, плохая слышимость), вследствие чего разговоры прекратятся и будут отложены на обеденный перерыв.

Рассчитаем, как измениться производительность труда, от внедрения перегородок:

Известно, что в среднем на выполнение одной операции сотрудник отдела кадров затрачивает 7 минут. (см. таблица 2.3):

$$P = \frac{Q}{t}, \quad (3.5)$$

где:

P – Производительность труда;

Q – Затраты, связанные с непродуктивным общением;

t – Время, затрачиваемое на одну операцию.

$$P = \frac{24}{7} = 3,4 \text{ оп./чел.}$$

Согласно этому факту, внедрение перегородок обеспечит выполнение еще трех операций на одного сотрудника. Так как сотрудников 8 человек, то:

$$3,4 * 8 = 27,2 \text{ оп./чел.}$$

За год сотрудники дополнительно выполняют 6669 операций.

Выразим данный показатель в рублях. Согласно таблице 2.2 производительность сотрудников дополнительного отдела составляет 4233,1 млн. рублей. Так как расчет производительности труда рассчитывается только для сотрудников отдела по работе с персоналом, следует рассчитать, какая производительность приходится на 8 человек.

$$P_{hr} = (P / N_o) * N_{hr}, \quad (3.6)$$

где:

P_{hr} - Производительность труда отдела по работе с персоналом;

P - Производительность труда всего офиса;

N_o - Общее количество сотрудников офиса;

N_{hr} - Количество сотрудников, работающих в отделе по работе с персоналом.

$$P_{hr} = (4233,1 / 24) * 8 = 1411 \text{ млн. руб.}$$

Чтобы показать, насколько изменится производительность труда с учетом выполнения дополнительных 6669 операций в год, рассчитаем какова средняя прибыль с одной операции до изменений.

$$P_{cp} = \frac{P_{hr}}{Q_{hr}}, \quad (3.7)$$

где:

P_{cp} - Средняя прибыль от одной операции;

P_{hr} - Производительность труда отдела за год;

Q_{hr} - количество операций выполняемых отделом в год.

$$P_{\text{н\o}} = \frac{1411000}{86697} = 16,28 \text{ \o}.$$

Производительность труда после изменений составит:

$$(16,28 * 6669) + 1411000 = 1519571,32 \text{ рубля.}$$

Производительность труда сотрудников отдела повысилась на 108571,32 рублей.

Кроме повышения производительности труда, установка перегородок послужит улучшению социально-психологического климата в коллективе. Отсутствие объектов и предметов склонных раздражать работника, позволят ему лучше сосредоточиться на рабочем процессе.

Согласно таблице 2.5 несоблюдение СанПиН выявлено по одному фактору – отсутствует подставка для ног.

Стоимость одной подставки составляет 1000 рублей. Общие затраты на закупку составят:

$$P = P_1 * n, \quad (3.8)$$

где:

P - Общие затраты;

P_1 - стоимость одной подставки;

n – количество подставок.

$$P = 1000 * 8 = 8000 \text{ руб.}$$

Приобретение подставки не требует обслуживания и дополнительных затрат. Польза данного предмета описана в таблице 3.1. Также повышается уровень соблюдения СанПиН, что обеспечивает реализацию требований психофизиологии и эргономики труда.

Подводя итоги, рассчитаем общий экономический эффект и эффективность предложенных рекомендаций.

$$Эф = (P / Z) * 100\% , \quad (3.9)$$

где:

Эф – экономическая эффективность, %;

P – результаты, руб.;

Z – затраты до предложения рекомендаций, руб.

Результат в свою очередь является итогом расчета экономического эффекта:

$$Э = Z_n - Z_{n-1} , \quad (3.10)$$

где:

$Э$ - экономический эффект, руб.;

Z_n - затраты предыдущие, руб.;

Z_{n-1} - затраты предлагаемые, руб.

Проведем расчет, согласно формулам:

$$Э = 33486,4 - 8000 = 25486,4 \text{ руб.}$$

$$(25486,4 / 33486,4) * 100\% = 76\%.$$

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения благоприятного социально - психологического климата в коллективе сотрудников отдела по работе с персоналом.

Направления повышения социальной эффективности предложенных рекомендаций представлены на рисунке 3.6.

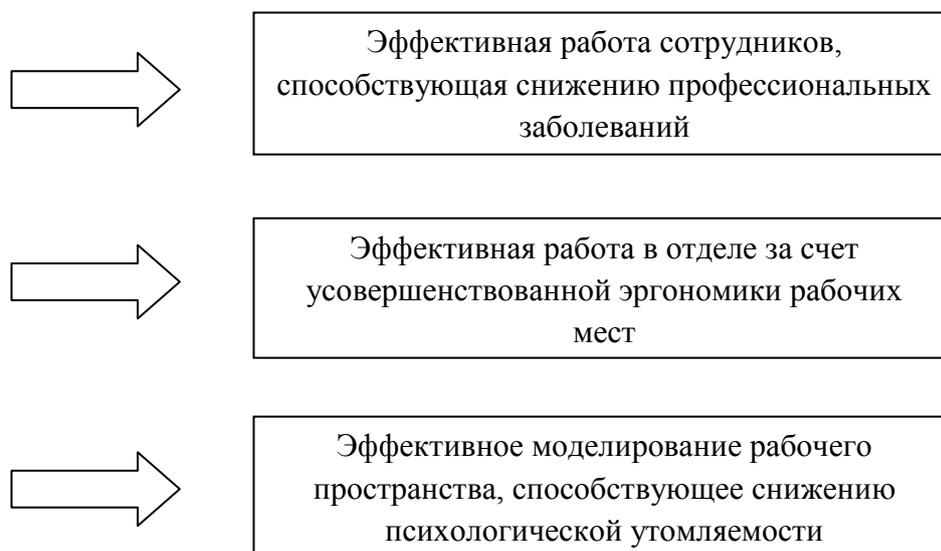


Рисунок 3.6 – Социальная эффективность предложенных рекомендаций

Проведя оценку экономической и социальной эффективности, выявлено, что предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию повышению эффективности работы труда персонала с позиции организации труда.

Заключение

Любая организация на этапе своего создания или в дальнейшей работе сталкивается с необходимостью организации труда персонала.

Характерной особенностью эффективной организации труда является соблюдение и периодическая оценка всех факторов системы организации. Выбор процедур оценки, способов внедрения, предметов и приемов в совокупности влияет на конечный результат проводимых мероприятий.

ПАО «Сбербанк России» занимает лидирующие позиции по многим показателям, чтобы довести до идеала все процессы, были предложены рекомендации по совершенствованию организации труда персонала банка.

В исследуемой организации были рассмотрены применение основных направлений организации труда, такие как:

- разделение;
- кооперация;
- организация рабочих мест и их оснащение;
- условия;
- нормирование;
- дисциплина.

В итоге были выявлены следующие недостатки:

- Нерациональное планирование рабочих мест сотрудников отдела по работе с персоналом, организация рабочего места противоречащая СанПиН.
- Потери рабочего времени за счет непродуктивного общения и поиск удаленных предметов труда.

На основе выявленных проблем были предложены следующие рекомендации для их устранения:

- Моделирование рабочего пространства отдела по работе с персоналом.
- Оборудование рабочих мест ограничивающими перегородками.
- Проектирование рабочего места согласно СанПиН.

Данные мероприятия имеют положительную социальную и экономическую эффективность.

Таким образом, своевременное дополнение элементов в организации труда и контроль над соблюдением норм способствует эффективной работе организации.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва : Проспект, КноРус, 2015. 256 с.
2. Innovative Approaches in the Labor Organization of the Auxiliary Production at Mining and Smelting Enterprises [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/3037> (дата обращения 16.04.2016)
3. Redesign of quality improvement work methods in the community in the health care organization in Israel [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4123038/> (дата обращения 19.04.2016)
4. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – М. : ООО «Проспект», 2015. 147с.
5. Балашов А.П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. – Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-208 с.
6. Басаков М.И. Кадровое делопроизводство. – М.: ЭКМОС, 2014. – 356 с.
7. Бойчук Н. И. Организация и нормирование труда : учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Проспект», электронная версия книги, 2015. 87с.
8. Верхоробин, В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2014. №8. С.39-42
9. Гилина Т.Г., Корниенко Е.В. Экономика и социология труда. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-ль С.А. Ступин, 2015.- с.
10. Десслер Г. Управление персоналом / Десслер Г. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 374 с.

12. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. - 2013. - 232 с.
13. Журнал Управление персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 1.05.16)
14. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом: учебное пособие / Д. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2014. - 373 с.
15. Кельцева А.А., Прыгунов С.Е. Специальная оценка условий труда : сборник нормативных актов : по состоянию на 2015 год. – Москва :Эксмо, 2015. – 208 с. – (ГАРАНТ: достоверно и актуально).
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организаций: Практикум / Кибанов А. Я. - М.: ИНФРА-М, 2012.
17. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: МИУ, 2015. - 332 с.
18. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2014. - 341 с.
19. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. – М.: ООО «Перспект», 2015. 141с.
20. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.- (Издание второе, переработанное и дополненное).
21. КУАП.ру Финансовый анализ банков [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kuap.ru/banks/1481/balances/> (дата обращения 11.05.2016)
22. Курочкин В. Н. Организация, нормирование и оплата труда / В.Н. Курочкин. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 234с.

23. Курочкина Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии ЧИ [Электронный ресурс] : учеб. Пособие / Р. Д. Курочкина – 2-е изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2014. – 166с.
24. Лагина Е.Р. Организация работы с кадрами и её совершенствовании : учебное пособие / Е.Р. Лагина. - М.: ВНИИ Эгазпром, 2014. - 374 с.
25. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие: (по специальности «Менеджмент организации») / Ю.Н. Лапыгин – М.: ИНФРА-М, 2011. – 328 с.
26. Масааки Имаи Гемба Кайдзен Путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи Масааки Москва: Альпина Паблишер -2014. – 399 с. (восьмое издание, исправленное и дополненное).
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента совершенствовании : учебное пособие / М.Х. Мескон, М.Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 530 с.
28. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М. : ООО «Перспект», 2014. – 61с.
29. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/> (дата обращения: 1.06.16)
30. Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2014. - 417 с.
31. Осенкина Б.М. Основы управления персоналом: учебное пособие / Б.М. Осенкина. - М.: Высшая школа, 2015. - 592 с.
32. Официальный сайт Сбербанк [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения: 13.05.2016)
33. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. 6-е издание. Учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. – М.: Перспект, 2013, 318 с.

34. Печникова А.В. Документация отдела кадров предприятия: Учеб.пособие. – М.: ЭКМОС, 2014. – 256 с.
35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
36. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2014. - 432 с.
37. Преобразование офисных операций в стратегическое преимущество [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sintex-mebel.ru/files/workspace-design.pdf> (дата обращения 11.05.2016)
38. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309с.
39. Самыгин С.И. Менеджмент персонала : учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2015. - 371 с.
40. Санитарно-эпидемические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» (выдержки и комментарии) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://comp-doctor.ru/law/law_sanpin03.php (дата обращения: 1.06.16)
41. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
42. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / В. В. Травин. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 238 с.
43. Угрюмова Н., Блинова А. теория орагнизации и организационное поведение: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
44. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю. А. Уткин. - М.: Акалис, 2015. - 234 с.
45. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 342 с.

46. Шапаренко Н. И. Организационное проектирование рабочих мест и их обслуживание : учеб.пособие / Н. И. Шапаренко ; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. "Экономика, финансы и бух.учет". - ТГУ. - Тольятти : ТГУ, 2011. - 257 с. : ил. - Библиогр.: с. 192. - Прил.: с. 193-255. - 148-50.
47. Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 340с.
48. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2014. – 560 с.
49. Щуко Л.П. Справочник по охране труда в Российской Федерации. 12-е изд., перераб. и доп. (+ CD). – СПб.: Питер, 2011. – 384с.: ил.
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с

