

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В числе наиболее значимых для современных организаций, в том числе финансовой сферы, источников развития, рассматриваются человеческие ресурсы с их трудовым и творческим потенциалом, профессиональным опытом и знаниями. Обеспеченность коммерческого банка трудовыми ресурсами, состав и структура трудовых ресурсов непосредственным образом влияет на производительность труда, а, следовательно, на прибыль банка.

Анализ трудовых ресурсов является важным управленческим инструментом. Данная процедура, конечно, может быть проведена единоразово, однако, более эффективным сейчас считается постоянный контроль состояния трудовых ресурсов в виде мониторинга. Это позволяет более оперативно реагировать на любые изменения и поддерживать максимальную эффективность использования трудовых ресурсов в банке.

Целью курсовой работы является проведение анализа факторов и резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов в коммерческом банке.

В соответствии с целью поставлены следующие **задачи:**

- изучить теоретические основы анализа состояния и использования трудовых ресурсов в коммерческом банке;
- провести анализ использования трудовых ресурсов в филиале ПАО «Сбербанк России»;
- выявить резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов филиала ПАО «Сбербанк России» и разработать рекомендации реализации выявленных резервов.

Объектом исследования является филиал ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования – методы анализа эффективности использования трудовых ресурсов коммерческого банка.

Методологическую основу работы составляют законодательные и нормативно-правовые акты, труды ученых, публикации в периодической печати и средствах массовой информации.

Методическую основу работы составили метод диалектики и общая теория познания, а также принципы диалектической логики: индукции и дедукции, анализа и синтеза, аналогии. Применялись методы сравнения, классификации, экспертных оценок, экономико-статистические методы, методы сбора и обработки экономической информации.

Информационную основу работы составили статистические данные, первичные учетные документы по учету состояния и использования труда, бухгалтерская отчетность ПАО «Сбербанк России».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Трудовые ресурсы коммерческих банков: понятие, классификация

Понятие «трудовые ресурсы» включает в себя всю ту часть населения, которая обладает достаточными умственными и физическими способностями, необходимыми для эффективной и качественной работы на том предприятии, на котором эти трудовые ресурсы задействованы.

Согласно российскому законодательству, нижняя граница трудоспособного возраста определяется достижением 16 лет, а верхняя для женщин – 55 лет, для мужчин – 60 лет включительно^[1].

Таким образом, можно сделать вывод, что к трудовым ресурсам относятся следующие категории граждан: все трудоспособное население (мужчины от 16 до 60 лет и женщины от 16 до 55 лет включительно), кроме неработающих инвалидов первой и второй групп и неработающих лиц, которые получают пенсии на льготных условиях; работающие подростки от 16 лет и работающие люди пенсионного

возраста (мужчины старше 60 лет и женщины старше 55 лет).

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность всех сотрудников данного предприятия, которые обладают достаточными навыками и умениями для того, чтобы эффективно трудиться на благо компании[2].

Классификация трудовых ресурсов проводится по следующим признакам:

1. По категориям.

В составе трудовых ресурсов коммерческих банков можно выделить две группы сотрудников: основные и вспомогательные сотрудники (низшее звено) и менеджеры (специалисты и руководители подразделений). Такое распределение позволяет с легкостью разграничить обязанности между сотрудниками, составить план того, кто и за что отвечает, и знать, с кого требовать объяснения в случае провала запланированных задач;

2. По должностям и профессиям.

Это своеобразное деление на людей, каждый из которых умеет делать что-то свое. Так, в этой группе можно выделить директоров (они же руководители), заместителей и генеральных директоров, управляющих (администраторов), специалистов высшего звена, экономистов, операционистов, сотрудников отдела безопасности и отдела кадров. По сути, это все люди, работающие на предприятии и обладающие своими навыками и умениями, которые приносят предприятию пользу[3];

3. По уровню образования.

Этот показатель складывается из количества сотрудников со специальным и высшим образованием, количества лет обучения, численностью студентов очного и заочного отделения, количества сотрудников, закончивших специальные курсы и получивших тот или иной профессиональный разряд;

4. По полу и возрасту. Эта категория может быть условно поделена на следующие группы: мужчины в возрасте до 30 лет, от 30 до 60 лет, свыше 60 лет; женщины до 30 лет, от 30 до 55 лет, свыше 55 лет. В некоторых случаях можно провести более детальную группировку сотрудников компании по возрасту[4];

5. По стажу работы в банке.

Это тот срок, который сотрудник провел в данном банке. Как правило, чем дольше сотрудник работает в банке, тем более лоялен по отношению к нему и старается работать максимально эффективно. В некоторых случаях старожилы могут существенно повлиять на молодых сотрудников, и привить им лояльность по отношению к банку. Согласно действующей практике учета предусматривается группировка работников банка со стажем работы по специальности до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления персоналом эта группировка также может быть детализирована[5].

1.2. Показатели использования трудовых ресурсов коммерческого банка и методика их анализа

Для того, чтобы выявить насколько эффективно работают сотрудники банка, необходимо проводить ежегодный анализ показателей использования трудовых ресурсов. Основными задачами данного анализа являются: изучение и оценка количества работающего в банке персонала, а также деление персонала по возрастным категориям и по профессиям; изучение эффективности использования рабочего времени (того времени, который сотрудник тратит на выполнение своих профессиональных обязанностей, не отвлекаясь ни на какие другие факторы); определение и изучение уровня текучести кадров, анализ причин этой текучести; оценка производительности труда (эффективно ли работают сотрудники, повысился ли уровень доходов и увеличилась ли прибыль банка); оценка расходов на заработную плату, премий и оплаты больничных листов; изучение соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы (стимулирует ли сотрудников повышение заработной платы к более активному выполнению должностных обязанностей); выявление резервов персонала для более полного и эффективного использования[6].

Абсолютный показатель численности трудовых ресурсов вычислить путем вычитания из общей численности населения в нерабочем возрасте (а также нетрудоспособное население) и прибавлением численности работающих подростков и пенсионеров. Численность трудовых ресурсов определяется по источникам формирования на дату и является моментным показателем, поэтому такой показатель малопригоден для экономических подсчетов. Тем не менее, при желании можно составить интервальный показатель в виде средних арифметических (за месяц, квартал, год, пять лет)[7].

Абсолютный показатель трудовых ресурсов складывается из трех составляющих численности работников:

1. Списочная численность работников – это показатель числа сотрудников на определенный момент времени с учетом принятых и уволенных (уволившихся).
2. Явочная численность. В эту категорию входят те сотрудники, которые пришли на работу в данный день (высчитывается на основе табельного учета явки всех работающих в банке сотрудников).
3. Среднесписочная численность работников. Определяется ежемесячно, исходя из данных о численности лиц, состоящих в списках предприятия за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и высчитывается по формуле:

$$T = (T1 + T2) : 2 \quad (1)$$

где T1 – численность трудовых ресурсов на начало отчетного периода;

T2 – численность трудовых ресурсов на конец отчетного периода.

На основе среднесписочной численности сотрудников можно высчитать среднесписочную численность работников за квартал, год. При наличии в исходных данных показателей численности трудовых ресурсов на равноотстоящие даты на начало периода (начало месяца, квартала) среднегодовая численность трудовых ресурсов определяется как средняя хронологическая.

Абсолютные показатели численности трудовых ресурсов и их приросты сравниваются с абсолютными показателями численности населения (всех возрастов, трудоспособного возраста), в результате чего можно рассчитать относительные показатели на определенную дату или за определенный период времени: доля населения в трудоспособном возрасте (это отношение численности населения в трудоспособном возрасте к численности населения всех возрастов); коэффициент трудоспособности населения (отношение численности трудоспособного населения в рабочем возрасте к численности населения всех возрастов); коэффициент занятости всего населения (отношение численности занятого населения независимо от возраста к численности населения всех возрастов); коэффициент трудоспособности населения в рабочем возрасте (отношение численности трудоспособного населения в рабочем возрасте к численности населения в трудоспособном возрасте); коэффициент занятости

трудоспособного населения (отношение численности занятого трудоспособного населения к численности трудоспособного населения); коэффициент нагрузки трудоспособного населения (отношение численности населения в нерабочем возрасте к численности населения в рабочем возрасте); коэффициент пенсионной нагрузки трудоспособного населения (отношение численности населения пенсионного возраста к численности населения в рабочем возрасте); коэффициент замены (возмещения) трудовых ресурсов (отношение численности населения до трудоспособного возраста к численности населения в рабочем возрасте); коэффициент чистого прироста трудоспособного населения в рабочем возрасте (отношение чистого (естественного) прироста трудоспособного населения в рабочем возрасте к численности трудоспособного населения в рабочем возрасте); коэффициент общего (естественного и механического) прироста трудоспособного населения в рабочем возрасте региона (отношение общего прироста трудоспособного населения в рабочем возрасте к численности трудоспособного населения в рабочем возрасте) [8].

Эти относительные показатели позволяют получить полную картину интенсивности абсолютных показателей трудовых ресурсов и процесс их изменения по определенным периодам времени (по месяцам, годам, пятилеткам)[9].

Для изучения движения рабочей силы важно определить общий объем движения и те факторы, которые оказывают на него существенное влияние. Для этого устанавливаются абсолютные и относительные показатели оборота рабочей силы [10].

К абсолютным показателям можно отнести оборот работающих (общее число принятых и уволенных за определенный период времени), оборот по приему (число принятых за исследуемый промежуток времени), и оборот по выбытию (число уволенных за этот период) [11].

Для того, чтобы высчитать численность работников, которые постоянно работали в исследуемом банке в течение отчетного периода, необходимо определить разность между списочной численностью работников на начало периода и численностью уволившихся из их числа в течение периода. Если необходимо высчитать интенсивность движения трудовых ресурсов, то можно прибегнуть к следующим показателям:

1. Коэффициент оборота по приему (это отношение числа принятых за год работников к среднесписочной численности работников);

2. Коэффициент оборота по выбытию (отношение числа выбывших за год работников к среднесписочной численности работников)[\[12\]](#).

Необходимо исследовать причины выбытия сотрудников в результате прогулов и нарушений трудовой дисциплины, учесть коэффициент текучести кадров (уровень увольнения сотрудников по отрицательным причинам, в результате прогулов и некачественного выполнения своих должностных обязанностей). Высчитывается этот коэффициент из отношения числа работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников. Изменение коэффициента текучести кадров можно проанализировать путем выяснения причин увольнения работников в целом по организации и отдельным профессиям[\[13\]](#).

1. Коэффициент постоянства кадров. Высчитывается, исходя из отношения числа работников, проработавших весь год к среднесписочной численности работников;

2. Коэффициент стабильности кадров. Это отношение числа работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к сумме среднесписочной численности работников и работников, принятых на работу [\[14\]](#).

Между фондом рабочего времени, численностью работников, средним количеством отработанных одним работником дней и средней продолжительностью рабочего дня существует следующая зависимость:

$$\text{ФРВ} = Ч * Д * П \quad (2)$$

где Ч - среднесписочная численность работников за отчетный период;

Д - среднее число дней, отработанных одним работником за отчетный период;

П - средняя продолжительность рабочего дня в отчетном периоде.

Среднее число дней, отработанных одним работником за отчетный период (квартал, полугодие, год), и средняя продолжительность рабочего дня в часах рассчитываются по формулам:

$$Д = ЧД : Ч \quad (3)$$

$$\text{ПРД} = ЧЧ : ЧД \quad (4)$$

где ЧД - человеко-дни, отработанные всеми работниками за период;

ЧЧ - человеко-часы, отработанные всеми работниками за период;

Ч - численность работников.

При анализе рабочего времени исчисляется в днях: календарный фонд времени; номинальный фонд времени (календарный фонд за минусом нерабочих дней); реальный фонд рабочего времени (номинальный фонд времени минус число дней неявок на работу и минус целодневные простои). Количество работающих на предприятии сотрудников можно проанализировать путем сравнения фактического числа работников по категориям и профессиям с плановой потребностью, с предшествующим периодом, и с другими аналогичными банками на фоне общей статистики по схожим отраслям в конкретном регионе[15].

Кроме того, при проведении анализа показателей трудовых ресурсов и эффективности их использования надо проводить анализ оплаты труда, ведь это одно из главных условий лояльности сотрудников к руководству банка. По сути, расходы на оплату труда это издержки на рабочую силу, которая обеспечивает успех банка в финансовом плане и помогает ему получать стабильную прибыль. Этот вид расходов занимает значительную долю от общего количества издержек. Повышение или понижение заработной платы влияет на потенциальную прибыль банка, снижая или увеличивая ее.

Не стоит забывать, что конкурентоспособная заработная плата играет огромную роль в повышении производительности труда и определяется тем, насколько правильно, на какие цели и в какой форме используются эти средства. Именно поэтому анализ затраченных на выплату заработной платы средств имеет исключительно важное значение, основная цель данного анализа состоит в изучении и оценке эффективности затрат на заработную плату. При проведении анализа фонда оплаты труда очень важно изучать формы и системы оплаты труда, обоснованность их выбора банком, оценивать расходы на оплату труда в сумме и процентах к объему продаж, расчет абсолютной и относительной суммы экономии заработной фонда, выявление соотношений темпов роста производительности труда и средней заработной платы по банку. Получается, что фонд оплаты труда (ФОТ) – это те деньги, которые оказывают мотивирующее действие на персонал и повышают его работоспособность[16].

При анализе использования ФОТ очень важно учитывать среднюю оплату труда сотрудника банка и соотношение темпов изменения производительности труда с темпами изменения средней оплаты труда, а также факторов, влияющих на ее

величину. Кроме того, следует учитывать, что для того чтобы получить необходимую прибыль и рентабельность и снизить расходы на оплату труда, необходимо чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, происходит перерасход фонда оплаты труда, повышение расходов на продажу товаров и уменьшение суммы прибыли.

Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста средней его оплаты характеризует коэффициент опережения, рассчитываемый по формуле:

$$K_{оп} = I_{со} : I_{сom} \quad (5)$$

где I - индекс производительности труда;

$I_{сom}$ - индекс средней оплаты труда;

$I_{со}$ - индекс производительности труда.

Последующий анализ фонда оплаты труда банка должен выявить влияние основных факторов на изменение его абсолютной величины.

Абсолютная сумма фонда оплаты труда находится в прямо пропорциональной зависимости от численности работников и средней оплаты труда одного работника и выражается формулой:

$$ФОТ = Ч * СОТ \quad (6)$$

где ФОТ - сумма фонда оплаты труда;

Ч - среднесписочная численность работников;

СОТ - средняя оплата труда одного работника.

Принимая во внимание, что $Ч = P : CO$ и подставляя его значения в формулу, имеем:

$$ФОТ = P * Cот : CO \quad (7)$$

где CO - средний объем продаж на одного работника (производительность труда).

Исходя из этой формулы, получаем три фактора, влияющих на сумму ФОТ. К ним относятся объем продаж, средняя оплата труда и производительность труда[\[17\]](#).

Показателями производительности труда служат выработка и трудоемкость, которые связаны между собой обратно пропорциональной зависимостью и выражаются формулами:

$$B = Q : T \quad (8)$$

$$T_n = T : Q \quad (9)$$

где B – выработка;

T_n – трудоемкость;

Q – доходы банка;

T – трудовые затраты на оказание банковских услуг.

Можно высчитывать как часовую выработку, так и дневную, месячную и даже годовую. Уровень выработки зависит не только от часовой выработки и продолжительности рабочей смены, но и от того, сколько рабочих дней приходится в среднем на одного работника в месяц.

Факторный анализ производительности труда можно осуществить по двум факторам: изучить причины, которые повлияли на изменение производительности труда, и выявить влияние производительности труда на другие экономические показатели работы банка.

Классификация данных факторов позволит выявить те причины, которые вызвали изменения в уровне производительности труда и очень важно изучить влияние каждого из этих факторов (одни помогают росту производительности труда, другие его снижают).

Выводы

Основная задача анализа использования трудовых ресурсов в коммерческом банке состоит в выявлении факторов, препятствующих росту производительности труда, приводящим к потерям рабочего времени и снижающим заработную плату персонала. Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям: анализ обеспеченности банка трудовыми ресурсами; анализ движения рабочей силы; анализ производительности труда.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ДО № 8213/0089 СБЕРБАНКА РОССИИ

2.1. Краткая характеристика ДО № 8213/0089 С бербанка России

Сбербанк России зарегистрирован 20 июня 1991 г. в Центральном банке Российской Федерации. Регистрационный номер - 1481.

Банк является юридическим лицом и со своими филиалами составляет единую систему Сбербанка России.

Обязательные нормативы, установленные инструкцией Банка России от 16.01.2004 г. № 110-И, соблюдаются.

Органами управления Банком являются: общее собрание акционеров; наблюдательный совет Банка; коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка; единоличный исполнительный орган - Президент, Председатель Правления Банка.

Объектом исследования является отделение № 8213 Сбербанка России

Структура банка представлена на рисунке 1.

Главный бухгалтер

Группа по работе с физическими лицами

Менеджеры по работе с физическими лицами

Менеджеры по работе с юридическими лицами

Бухгалтер-кассир

Начальник

Группа по работе с юридическими лицами

Начальник группы по работе с физическими лицами

Начальник группы по работе с юридическими лицами

Рисунок 1. Структура управления банка

Основные задачи управляющей структуры банка следующие:

- 1) в области банковских услуг: оказание спектра банковских услуг, предусмотренных положением о филиале банка;
- 2) в области экономики, планирования, учета и отчетности: систематический анализ, выявление внутренних резервов для роста производительности труда, снижения себестоимости и улучшения качества услуг;
- 3) в области подбора и использования персонала, организации труда и заработной платы: организация подбора, расстановки персонала; обеспечение расходования заработной платы в строгом соответствии с установленным плановым фондом, соблюдение соотношения между темпами роста производительности труда и заработной платы; обеспечение высокой трудовой дисциплины на предприятии.
- 4) в области материально-технического обеспечения и сохранности собственности: организация обеспечения сохранности материальных ценностей.

Как видно из представленных задач, система управления филиалом банка построена таким образом, что предусмотрено комплексное управление всеми основными процессами банковской деятельности.

Основные показатели деятельности банка представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности ДО № 8213/0089 Сбербанка России за 2017 - 2019 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
					Абсолют.	Относит., %

2017/2018/ 20182019		2018/ 2019/ 2017 2018						
1	2	2	3	4	5	6	7	8
1	Операционные доходы, тыс. руб.	98400	110500	127800	12100	17300	12,3	15,66
	Численность работающих, в том числе, чел.	20	22	23	2	1	10	4,54
2	руководители	1	1	1	0	0	0	0
	специалисты	19	19	19	0	0	0	0
	прочие служащие	0	2	3	2	1	-	50

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	
2	Выработка в стоимостном выражении, тыс. руб.	4920	5023	5557	103	534	2,09	10,63
3	на одного работающего							
	на одного опер. специалиста	5200	5340	5790	140	450	2,7	8,4
4	Годовой фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	3878	4752	5210	874	458	22,54	9,64

5	Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	193,89	216,00	226,52	22,11	10,52	11,4	4,87
6	Операционные расходы, тыс. руб.	61298	66500	75020	5202	8520	8,5	12,81
7	Затраты на 1 руб. реализации услуг, руб.	0,62	0,6	0,59	-0,02	-0,01	-3,23	-1,67
8	Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	37102	44000	52780	6898	8780	18,59	19,95
9	Рентабельность услуг, %	60,53	66,17	70,35	5,64	4,18	-	-

На основе данных таблицы 1 сделаем выводы о деятельности банка в 2017-2019 гг. По данным таблицы 1 видно, что за 2018 г. операционные доходы банка возросли на 12,3 % относительно 2017 г., а в 2019 г. они увеличились еще на 15,66 %. Рост операционных доходов опережал темпы роста численности персонала банка, которая в 2018 г. возросла на 10,00, а в 2019 г. на 4,54 % относительно 2018 г. Таким образом, рост операционных доходов банка в 2019 г. происходил преимущественно за счет роста производительности труда. Действительно, выработка в 2019 г. на 10,63 % выше показателя 2018 г.

Рост фонда оплаты труда был обусловлен как увеличением численности персонала, так и заработной платы. Всего в 2018 г. фонд оплаты труда увеличился на 22,54 %, а в 2019 г. – на 9,64 %.

Положительным в работе банка является сокращение расходов на рубль реализации услуг. В результате прибыль банка от реализации услуг в 2018 г. возросла на 18,59 %, а в 2019 г. еще на 19,95 %. Показатель рентабельности услуг в 2019 г. составил 70,35 %, что на 9,82 п.п. выше показателя 2017 г. и на 4,18 п.п. выше показателя 2018 г.

Таким образом, исходя из проведенного анализа экономических показателей, делаем вывод о том, что в целом за анализируемый период банк функционировал эффективно, о чем говорит увеличение объема операционных доходов, прибыли и

рентабельности.

2.2. Анализ трудовых ресурсов

Задача анализа состояния и использования трудовых ресурсов состоит в изучении обеспеченности банка работниками различных категорий, выявления возможности снижения текучести и повышения квалификации персонала. Первым этапом анализа состояния персонала банка является анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (по всем категориям). Динамику обеспеченности банка трудовыми ресурсами представим в таблице 2.

Таблица 2

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами банка за 2017-2019 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность			Абсолютные отклонения, (+,-)		Темп прироста, %	
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Специалисты	19	19	19	-	-	-	-
Руководители	1	1	1	-	-	-	-
Прочие служащие	-	2	3	2	1	-	50,00
Всего численность персонала	20	22	23	2	1	10,00	4,55

Исходя из приведенных в таблице 2 данных, видно, что в 2018-2019 гг. численности персонала банка возрастала. Однако, прирост численности имеет место только по

прочему персоналу.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо представить динамику изменения структуры персонала банка за 2017-2019 гг.

Таблица 3

Структура численности работающих в банке по категориям за 2017-2019 гг., %

Категории работающих	Структура численности, %			Абсолютное отклонение (+, -)	
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/ 2017	2019/ 2018
Списочная численность всего	100	100	100	-	-
Специалисты	95,00	86,36	82,61	-8,64	-3,75
Руководители	5,00	4,55	4,35	-0,45	-0,20
Прочий персонал	-	9,09	13,04	9,09	3,95

По данным таблицы 3 видно, что в 2017-2019 гг. происходят негативные изменения в структуре персонала: возрастает удельный вес прочего персонала при сокращении удельного веса специалистов.

Далее рассмотрим структуру движения персонала в ДО №8213/0089 Сбербанка России.

Таблица 4

Данные о движении персонала

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение	
				2018 от 2017	2019 от 2018
1	2	3	4	5	6
Численность персонала на начало года	20	20	24	0	4
Приняты на работу	1	4	1	3	-3
Выбыли	1	0	2	-1	0
В том числе:					
По собственному желанию	1	0	0	-1	0
Уволены за нарушение трудовой дисциплины	0	0	2	0	2

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	
Численность персонала на конец года		20	24	22	4	-2
Кол-во работников, проработавших весь год		19	20	22	1	2

Среднесписочная численность персонала	20	22	23	2	1
Коэффициент оборота по приему работников	0,05	0,18	0,04	0,13	-0,14
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,05	0	0,08	-0,05	0,08
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,91	0,96	-0,04	0,05

Исходя из данных таблицы 4, видно, что коэффициент оборота по приему в 2018 г больше коэффициента оборота по выбытию работников, это связано с появлением новой вакансии в офисе Сбербанка, но в 2019 г. коэффициент оборота по выбытию больше коэффициента оборота по приему вследствие нарушения трудовой дисциплина работниками. В целом же за 3 года можно сказать, что в офисе сохраняется постоянство кадров.

2.3. Анализ производительности труда и заработной платы

Наиболее универсальным показателем производительности труда является выработка на одного работника. На основе данных текущего и статистического учета проанализируем динамику производительности труда специалистов за 2017-2019 гг. (Таблица 5).

Из таблицы 5 видно, что по сравнению с 2017-2018 гг. в 2019 г. по всем показателям производительности труда наблюдается рост выработки одного специалиста. Среднегодовая выработка одного специалиста возросла на 15,66 % и составила 672,63 тыс. руб. Среднедневная выработка специалиста возросла на 10,63 % и составила 3,10 тыс. руб. Рост среднечасовой выработки составил 15,07 % (0,397 тыс. руб.).

Таблица 5

Показатели использования рабочего времени и выработки одного специалиста за 2017-2019гг

Отклонение 2019 г. от

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от			
				2017 г.		2018 г.	
				+/-	%	+/-	%
Операционные доходы, тыс. руб.	98400	110500	127800	29400	29,88	17300	1,66
Численность работающих	20	22	23	3	15,00	1	4,55
в том числе специалистов	19	19	19	-	-	-	-
Удельный вес специалистов, %	95,00	86,36	82,61	-12,39	-	-3,75	-
Отработано дней одним специалистом за год, дней	216	216	217	1,00	0,46	1,00	0,46
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,80	7,80	7,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Общее количество отработанного времени за год:							
всеми специалистами, чел-ч	32017,2	32017,2	32159,4	148,20	0,46	148,20	0,46
одним специалистом, чел-ч	1684,80	1684,80	1692,60	7,80	0,46	7,80	0,46
Среднегодовая выработка, тыс. руб.							

1 специалиста, тыс. руб.	5179	5816	6726	1547	29,88 911	15,66
1 работника, тыс. руб.	4920	5023	5557	637	12,94 534	10,63
Среднедневная выработка 1 специалиста, руб.	24	27	31	7	29,15 4	15,24
Среднечасовая выработка 1 специалиста, руб.	31	35	40	1	29,46 5	15,07

Далее установим направления и величины влияния на производительность труда различных факторов таких как: доля специалистов в общей численности работников, среднегодовая выработка одного специалиста, количество отработанных дней одним специалистом за год, среднедневная выработка одного специалиста, средняя продолжительность рабочего дня, среднечасовая выработка специалиста.

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки одного специалиста произведем способом цепных подстановок. Расчеты методом цепных подстановок производятся так, что на первом этапе рассчитывается среднегодовая выработка работающего как произведение значений факторов, относящихся к 2017 г. Затем последовательно значения факторов заменяются значениями аналогичных факторов 2018 г. Следующим этапом анализа является последовательный расчет разностей, которые покажут численное значение влияния фактора на выработку (Таблицы 6 и 7). Факторная модель для детерминированного анализа выглядит следующим образом:

Image not found or type unknown



, (10)

где Уд - удельный вес специалистов, %;

Д - число рабочих дней одного специалиста в год, чел. - дней;

П - продолжительность рабочего дня, ч;

СВЧспец - среднечасовая выработка специалиста, тыс. руб.

Таблица 6

Расчет влияния факторов использования рабочего времени на изменение среднегодовой выработки одного работающего за 2018 г.

	Удельный вес № специалистов, %	Число рабочих дней одного специалиста в год, чел.- дней	Продолжительность рабочего дня, час	Среднечасовая выработка специалиста, тыс. руб.	Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб.
1	2017 - 95	2017 - 216	2017 - 7,8	2017 - 31	4920
2	2018 - 86,36	2017 - 216	2017 - 7,8	2017 - 31	4473
3	2018 - 86,36	2018 - 216	2017 - 7,8	2017 - 31	4473
4	2018 - 86,36	2018 - 216	2018 - 7,8	2017 - 31	4473
5	2018 - 86,36	2018 - 216	2018 - 7,8	2018 - 35	5023

Результат действия всех факторов

В 2018 г. произошли изменения по следующим показателям, оказавшим влияние на среднегодовую выработку одного работающего:

1. Снизился удельный вес специалистов с 95% до 86,36%. За счет этого фактора среднегодовая выработка на одного работника сократилась на 447 тыс. руб.

2. Среднечасовая выработка одного специалиста возросла на 4 тыс. руб., что повлекло рост среднегодовой выработки одного работника на 550 тыс. руб.

В результате действия всех исследуемых факторов среднегодовая выработка 1 работника возросла на 103 тыс. руб.

Далее аналогично рассчитаем влияние факторов на среднегодовую выработку работающего в 2019 г. (Таблица 7).

Таблица 7

Расчет влияния факторов использования рабочего времени на изменение среднегодовой выработки одного работающего за 2019 г.

	Удельный вес № специалистов, %	Число рабочих дней одного специалиста в год, чел.- дней	Продолжительность рабочего дня, час	Среднечасовая выработка специалиста, тыс. руб.	Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб.
1	2018 – 86,36	2018 - 216	2018 - 7,8	2018 – 35	5023
2	2019 – 82,61	2018 - 216	2018 - 7,8	2018 – 35	4805
3	2019 – 82,61	2019 – 217	2018 - 7,8	2018 – 35	4827
4	2019 – 82,61	2019 - 217	2019 - 7,8	2018 – 35	4827
5	2019 – 82,61	2019 - 217	2019 - 7,8	2019 – 40	5557

Результат действия всех факторов

В 2019 г. произошли изменения по следующим показателям, оказавшим влияние на среднегодовую выработку 1 работающего:

1. Сократился удельный вес специалистов с 86,36 % до 82,61. За счет этого фактора среднегодовая выработка на одного работника сократилась на 2181 тыс. руб.
2. Увеличилось число рабочих дней на одного специалиста в год с 216 до 217 дней. За счет этого фактора среднегодовая выработка на одного работника выросла на 22 тыс. руб.
3. Среднечасовая выработка одного специалиста возросла на 5 тыс. руб. За счет этого фактора среднегодовая выработка на одного работника возросла на 730 тыс. руб.

В результате действия всех исследуемых факторов среднегодовая выработка 1 работника возросла на 534 тыс. руб.

Система оплаты труда работников банка – повременно-премиальная. Размеры премий и показатели премирования определяются Положением о премировании. Согласно этому Положению, начисление премии производится в процентах к повременной оплате. Установленный норматив премии – 15 %.

Данные для анализа заработной платы приведены в таблице 8.

Таблица 8

Исходные данные для анализа заработной платы работников

№ Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2019 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1 Операционные доходы банка, тыс. руб.	98400	110500	127800	129,88	115,66

2	Фонд заработной платы всего, тыс. руб.	3877,8	4752	5210	134,35	109,64
3	Численность работающих всего, чел. в том числе	20	22	23	115,00	104,55
	специалистов, чел.	19	19	19	100,00	100,00

Продолжение таблицы 8

1 2	3	4	5	6	7
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:					
4 одного работающего;	4920	5023	5557	112,94	110,63
одного специалиста	5179	5340	5790	111,80	108,43
Среднегодовая заработная плата					
5 одного работающего, тыс. руб.	193,89	216,00	226,52	116,83	104,87
Коэффициент опережения темпов роста					
6 производительности труда темпов роста заработной платы	-	0,966	1,055	-	109,21
7 Зарплата на рубль объема реализации услуг, руб.	0,039	0,043	0,041	103,47	94,88

По данным таблицы 8 коэффициент опережения темпов роста производительности труда темпов роста средней заработной платы в 2018 г. составил 0,966. Как известно, для ведения эффективной деятельности банку необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы. В филиале банка требование в 2018 г. не выполняется. В 2019 г. ситуация

изменилась в положительную сторону: коэффициент опережения составил 1,055.

В 2018 г. затраты на оплату труда на рубль объема реализации услуг составили 0,043 руб., что выше показателя 2017 г. на 0,004 руб. Это привело к перерасходу фонда зарплаты в 2018 г. в размере:

$$\text{Эзп} = (0,043 - 0,039) * 110\ 500 = 3\ 978 \text{ тыс. руб.}$$

В 2019 г. зарплата на рубль оказанных услуг, напротив, сократилась. руб., что выше показателя 2018 г. на 0,004 руб. Это привело к экономии фонда зарплаты в 2019 г. в размере:

$$\text{Эзп} = (0,041 - 0,043) * 127\ 800 = - 2812 \text{ тыс. руб.}$$

Выводы

Проведенный анализ деятельности филиала ПАО «Сбербанк России» показал, что за 2018 г. операционные доходы банка возросли на 12,3 % относительно 2017 г., а в 2019 г. они увеличились еще на 15,66 %. Рост операционных доходов опережал темпы роста численности персонала банка, которая в 2018 г. возросла на 10,00, а в 2019 г. на 4,54 % относительно 2018 г. Таким образом, рост операционных доходов банка в 2019 г. происходил преимущественно за счет роста производительности труда. Действительно, выработка в 2019 г. на 10,63 % выше показателя 2018 г.

Рост фонда оплаты труда был обусловлен как увеличением численности персонала, так и заработной платы. Всего в 2018 г. фонд оплаты труда увеличился на 22,54 %, а в 2019 г. – на 9,64 %.

Положительным в работе банка является сокращение расходов на рубль реализации услуг. В результате прибыль банка от реализации услуг в 2018 г. возросла на 18,59 %, а в 2019 г. еще на 19,95 %. Показатель рентабельности услуг в 2019 г. составил 70,35 %, что на 9,82 п.п. выше показателя 2017 г. и на 4,18 п.п. выше показателя 2018 г.

Таким образом, исходя из проведенного анализа экономических показателей, делаем вывод о том, что в целом за анализируемый период банк функционировал эффективно, о чем говорит увеличение объема операционных доходов, прибыли и рентабельности.

Однако, проведенное исследование показало, что заработная плата работников не ориентирована на конечный результат, работники получают премию в

фиксированном проценте, которая зависит от общих показателей деятельности отделения банка, но не зависит от вклада конкретного работника. Таким образом, заработная плата не стимулирует развитие активности каждого отдельного работника банка.

2) в банке не разработана система долгосрочной мотивации. Это приводит к снижению лояльности персонала по отношению к банку. Работники готовы сменить место работы, если там им предложат более выгодные условия.

Проведение самина

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ

НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

[ДО № 8213/0089 СБЕРБАНКА РОССИИ](#)

Представим мероприятия, реализация которых будет способствовать повышению эффективности использования трудовых ресурсов банка.

В целях совершенствования системы премирования работников предлагается внедрение новой системы, цели и инструменты которой представлены в таблице 9.

Таблица 9

Цели и инструменты новой системы премирования

Цели

Инструменты

Ориентация специалистов на высокий результат продаж за счет установления норматива продаж по количеству (шт.) или общей сумме оформленных кредитов (руб.) за отчетный период.

Увеличение
объема продаж

Равные возможности мотивации предоставлены специалистам, работающим, например, в салонах связи и имеющим большой поток Клиентов, и Специалистам, работающим в мебельных магазинах, оформляющим меньшее количество кредитов, но на большие суммы.

Установление планов продаж поквартально с учетом сезонных особенностей бизнеса и рынка.

Увеличение доходности размещения кредитных продуктов

Мотивация специалистов к продаже более доходных продуктов путем установления различных размеров вознаграждения в разрезе групп доходности продуктов (более и менее доходные).

Снижение уровня дефолтности

Мотивация к снижению уровня дефолтности в соответствии с планами и задачами банка методом введения «двойного» норматива дефолтности: 1) повышение норматива «хороших» кредитов до 85% от общей суммы оформленных кредитов; 2) введение дополнительного норматива для «хороших» кредитов в разрезе групп доходности с целью снижения уровня дефолтности кредитов, оформленных по менее доходным акциям банка.

Увеличение объемов продаж услуг страхования кредитов

Мотивация специалистов к продаже дополнительной услуги банка – страхования. Введение вознаграждения за «хорошие» кредиты, оформленные с услугой страхования, в разрезе доходности при условии выполнения плана продаж.

Условия премирования по предлагаемой системе представлены в таблице 10.

Таблица 10

Условия премирования

Условие премирования	Старая система премирования	Новая система премирования
Ежемесячный план продаж	План установлен по количеству оформленных кредитов – не менее 60 кредитов в месяц	<p>План установлен по количеству (шт.) или общей сумме оформленных кредитов (руб.);</p> <p>1. План поквартально корректируется:</p> <p>1 кв.- 45 шт. или 540 000 руб. в месяц</p> <p>2 кв. – 40 шт. или 480 000 руб. в месяц</p> <p>3 кв. – 50 шт. или 600 000 руб. в месяц</p> <p>4 кв. – 60 шт. или 720 000 руб. в месяц</p>
План по дефолтности	План доли «хороших» кредитов – не менее 80% от общего количества оформленных кредитов (шт.)	<p>Доля «хороших» кредитов повышена до 85% от суммы размещения кредитов (руб.);</p> <p>Введен дополнительный норматив для «хороших» кредитов в разрезе групп доходности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не менее 85% «хороших» более доходных кредитов (руб.); - не менее 90% «хороших» менее доходных кредитов (руб.).

Показатели премирования представлены в таблице 11.

Выплата премии за «хорошие» кредиты, оформленные с услугой страхования, в разрезе доходности:

Страхование

Отсутствие мотивации

1. 0,6% от суммы более доходных продуктов (руб.);
2. 0,4 % от суммы менее доходных продуктов (руб.).

Премия выплачивается за количество кредитов, оформленных в рамках выполнения плана продаж 30%.

Расчет размера вознаграждения

Выплата премии от количества кредитов:

150 р. за более доходный продукт (шт.);

50 р. за менее доходный продукт (шт.).

Выплата премии от суммы кредитов в разрезе доходности:

1,2% от суммы более доходных продуктов (руб.);

0,35% от суммы менее доходных продуктов (руб.).

При невыполнении плана по объему продаж (в штуках или в суммах) или по доле «хороших кредитов», премиальное вознаграждение специалисту не выплачивается, в том числе за страхование.

Отчетный период мотивации – календарный месяц.

В случае если специалистом в текущем отчетном периоде производилась выдача кредитов с отложенным платежом, данные кредиты учитываются в последующих отчетных периодах.

Формула расчета премиальной выплаты:

$$П = \sum S_{с бд} * 1,8\% + \sum S_{с мд} * 0,75\% + \sum S_{к бд} * 1,2\% + \sum S_{к мд} * 0,35\%, \quad (11)$$

где П – сумма премии;

$\Sigma S_{с бд}$ – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» более доходных кредитов со страхованием;

$\Sigma S_{с мд}$ – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших»;

$\Sigma S_{с мд}$ – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» менее доходных кредитов со страхованием;

$\Sigma S_{с мд}$ – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» менее доходных кредитов со страхованием;

$\Sigma S_{к бд}$ – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» более доходных кредитов без страхования;

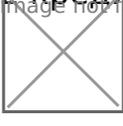
$\Sigma S_{к мд}$ – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» менее доходных кредитов без страхования.

Рассмотрим пример расчета премии специалисту.

За отчетный период специалист оформил 42 кредита на сумму 565 815 руб.

Таблица 12

Пример расчёта премии специалисту

Общая сумма	42 кредита (565 815 руб.)	
	«Хорошие» кредиты	«Плохие» кредиты
	40 кредитов (541 765 руб.)	2 кредита (24 050 руб.)
Дефолтность	 95,7%	 4,3%

	Более доходные	Менее доходные	Более доходные	Менее доходные
Доходность	23 кредита (238 070 руб.)	17 кредитов (303 695 руб.)	1 кредит (18 000 руб.)	1 кредит (6 050 руб.)
	93% от всех более доходных	98% от всех менее доходных		
Страхование	Со страхованием 3 кредита (51 280 руб.)	Без страхования 20 кредитов (186 790 руб.)	Со страхованием 10 кредитов (132 564 руб.)	Без страхования 7 кредитов (171 131 руб.)
	$\Sigma S_{с бд}$	$\Sigma S_{к бд}$	$\Sigma S_{с мд}$	$\Sigma S_{к мд}$
	 1,8%	 1,2%	 0,75%	 0,35%
Выплата	от суммы размещения = 923,04 руб.	от суммы размещения = 2241,48 руб.	от суммы размещения = 994,23 руб.	от суммы размещения = 598,95 руб.
	 -			

Расчет премиального вознаграждения:

1. Определяем удовлетворение фактических показателей условиям премирования.

1.1. Выполнение плана продаж:

1.1.1. По числу кредитов специалист план не выполнил, так как оформил 42 кредита вместо плановых 45 кредитов.

1.1.2. По объемам продаж специалист план выполнил, так как общая сумма кредитов составила 565 815 руб., вместо плановых 540 000 руб.

Результат удовлетворяет плану на квартал – 45 кредитов или 540000 рублей.
Условие выплаты премии соблюдено.

1.2. Проверяем выполнение плана по дефолтности:

1.2.1. Дефолтность от общей суммы размещенных денежных средств: $541\,765 \text{ руб.} / 565\,815 \text{ руб.} * 100 \% = 95,7 \%$.

Результат удовлетворяет нормативу 85%. Условие выплаты премии соблюдено.

1.2.2. доля «хороших» кредитов в разрезе групп доходности:

Всего более доходных кредитов оформлено на сумму: $238\,070 \text{ руб.} + 18\,000 \text{ руб.} = 256\,070 \text{ руб.}$, из них доля «хороших» более доходных составляет: $238\,070 \text{ руб.} / 256\,070 \text{ руб.} * 100 \% = 93\%$. Результат удовлетворяет нормативу 85%. Условие выплаты премии за более доходные «хорошие» продукты соблюдено.

Всего менее доходных кредитов оформлено на сумму: $303\,695 \text{ руб.} + 6\,050 \text{ руб.} = 309\,745 \text{ руб.}$. Из них доля «хороших» менее доходных составляет: $303\,695 \text{ руб.} / 309\,745 \text{ руб.} * 100 \% = 98\%$.

Результат удовлетворяет нормативу 90%. Условие выплаты премии за менее доходные «хорошие» продукты соблюдено.

1.3. Проверяем выполнение плана по проникновению услуги страхования:

Всего «хороших» кредитов оформлено на сумму: 541 765 руб.

Всего кредитов, оформленных с услугой страхования: $51\,280 \text{ руб.} + 132\,564 \text{ руб.} = 183\,844 \text{ руб.}$

$183\,844 \text{ руб.} / 541\,765 \text{ руб.} * 100\% = 33,9\%$

Результат удовлетворяет нормативу 30%. Условие выплаты премии за услугу страхования соблюдено.

2. Рассчитываем премию

2.1. премия за «хорошие» более доходные кредиты, оформленные со страхованием: $51\,280 \text{ руб.} * 1,8\% = 923,04 \text{ руб.}$

2.2. премия за «хорошие» более доходные кредиты, оформленные без страхования: 186 790 руб. * 1,2% = 2241,48 руб.

2.3. премия за «хорошие» менее доходные кредиты, оформленные со страхованием: 132 564 руб.* 0,75 % = 994,23 руб.

2.4. премия за «хорошие» менее доходные кредиты, оформленные без страхования: 171 131 руб.* 0,35 % = 598,96 руб.

Итоговое премиальное вознаграждение составит: 923,04 руб. + 2241,48 руб. + 994,23 руб. + 598,96 руб. = 4757,71 руб.

Всего по кредитным специалистам банка: 4757,71 * 6 работников * 12 месяцев = 342 555,12 тыс.руб.

В целях повышения доходов работников банка предлагается внедрение системы участия работников в прибыли: системы Скэнлона. Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника. Характеристика предлагаемой системы представлена в таблице 13.

Таблица 13

Алгоритм действия системы Скэнлона

Содержание

Этап

1

2

<p>Определение доли фонда заработной платы в стоимости объема оказанных услуг</p>	<p>Если доля заработной платы в стоимости продукции (услуги) меньше запланированной доли, то сумма экономии S, подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.</p>
<p>Распределение полученной экономии</p>	<p>Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между банком и работниками.</p>

Продолжение таблицы 13

1	2
<p>Формирование резервного фонда</p>	<p>Из суммы, предназначенной для премированных работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованных услуг.</p>

Для внедрения системы участия работников в прибыли банка можно предложить основанное на системе Ракера исчисление премиального фонда, как процента от прироста выручки в анализируемом периоде. Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости услуг банка за последние годы. Расчет показателя представлен в таблице 14. У банка наблюдается тенденция к снижению удельного веса затрат на оплату труда. Поэтому для формирования фонда участия работников предлагается установить норматив отчислений в 0,5 % от прироста выручки от оказания банковских услуг.

Данный показатель позволит учесть, как влияние на результаты деятельности банка, как увеличения производительности труда, так и увеличение количества отработанного сотрудниками времени. В 2019 г. прироста операционных доходов составил 17 300 тыс. руб. На премирования персонала в этом случае направляется $17\,300 * 0,005 \% = 865$ тыс. руб. (в среднем 43,3 тыс. руб. на одного работника).

Таблица 14**Зарплата на рубль операционных доходов**

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	к 2017	к 2018
Операционные доходы банка, тыс.руб.	98400	110500	127800	129,88	115,66
Фонд заработной платы всего, тыс.руб.	38778	47520	52100	134,35	109,64
Зарплата на рубль объема реализации услуг, руб.	0,039	0,043	0,041	103,47	94,88

Выводы

В целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов банка разработаны мероприятия:

1. Внедрение системы премирования работников, предусматривающей выплату премий по результатам работы

2. Внедрение системы участия работников банка в прибыли – системы Скэнлона

Внедрение мероприятий позволит повысить производительность труда на 3 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования в настоящей курсовой работе можно сделать следующие выводы.

Основная задача анализа использования трудовых ресурсов в коммерческом банке состоит в выявлении факторов, препятствующих росту производительности труда, приводящим к потерям рабочего времени и снижающие заработную плату персонала. Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям: анализ обеспеченности банка трудовыми ресурсами; анализ движения рабочей силы; анализ производительности труда.

Проведенный анализ деятельности филиала ПАО «Сбербанк России» показал, что за 2018 г. операционные доходы банка возросли на 12,3 % относительно 2017 г., а в 2019 г. они увеличились еще на 15,66 %. Рост операционных доходов опережал темпы роста численности персонала банка, которая в 2018 г. возросла на 10,00, а в 2019 г. на 4,54 % относительно 2018 г. Таким образом, рост операционных доходов банка в 2019 г. происходил преимущественно за счет роста производительности труда. Действительно, выработка в 2019 г. на 10,63 % выше показателя 2018 г.

Рост фонда оплаты труда был обусловлен как увеличением численности персонала, так и заработной платы. Всего в 2018 г. фонд оплаты труда увеличился на 22,54 %, а в 2019 г. – на 9,64 %.

Положительным в работе банка является сокращение расходов на рубль реализации услуг. В результате прибыль банка от реализации услуг в 2018 г. возросла на 18,59 %, а в 2019 г. еще на 19,95 %. Показатель рентабельности услуг в 2019 г. составил 70,35 %, что на 9,82 п.п. выше показателя 2017 г. и на 4,18 п.п. выше показателя 2018 г.

Таким образом, исходя из проведенного анализа экономических показателей, делаем вывод о том, что в целом за анализируемый период банк функционировал эффективно, о чем говорит увеличение объема операционных доходов, прибыли и рентабельности.

Однако, проведенное исследование показало, что заработная плата работников не ориентирована на конечный результат, работники получают премию в фиксированном проценте, которая зависит от общих показателей деятельности отделения банка, но не зависит от вклада конкретного работника. Таким образом, заработная плата не стимулирует развитие активности каждого отдельного работника банка.

2) в банке не разработана система долгосрочной мотивации. Это приводит к снижению лояльности персонала по отношению к банку. Работники готовы сменить место работы, если там им предложат более выгодные условия.

В целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов банка разработаны мероприятия:

1. Внедрение системы премирования работников, предусматривающей выплату премий по результатам работы

2. Внедрение системы участия работников банка в прибыли – системы Скэнлона

Внедрение мероприятий позволит повысить производительность труда на 3 %.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп.)
//Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. - № 1. - ст. 3.

1. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016.

Бугаков В. М. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2016.

Вайсбурд В. А. Экономика труда. –М.: Омега-Л, 2016.

Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. - М.: Проспект, 2017.

1. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016.

Лукьянова Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. - М.: Проспект, 2016.

1. Любушин Н. П., Лещева В. В., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Н. Л. Любушина. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2016.

Никулина Н. Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА, 2016.

Сосненко Л. С., Черненко А. Ф. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: КНОРУС, 2016.

Суетина Л. М., Шкатулла В. И. Основы организации труда. Экономические и правовые аспекты. –М.: Норма, 2017.

Чеботарев Н. Ф. Оценка человеческого капитала предприятия// Собственность и рынок. – 2016. - № 1. – С. 13-19.

1. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф., В. А. Швандира. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп.) //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. - № 1. - ст. 3. [↑](#)
2. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА, 2017. - С. 112. [↑](#)
3. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 104. [↑](#)
4. Лукьянова Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. - М.: Проспект, 2016. – С. 12. [↑](#)
5. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – С.124. [↑](#)
6. Никулина Н. Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – С. 31. [↑](#)
7. Бугаков В. М. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 123. [↑](#)

8. Любушин Н. П., Лещева В. В., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Н. Л. Любушина. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2016. – С. 171. [↑](#)
9. Сосненко Л. С., Черненко А. Ф. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: КНОРУС, 2015. – С. 133. [↑](#)
10. Чеботарев Н. Ф. Оценка человеческого капитала предприятия// Собственность и рынок. – 2016. – № 1. – С. 13. [↑](#)
11. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф., В. А. Швандира. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – С. 69. [↑](#)
12. Суетина Л. М., Шкатулла В. И. Основы организации труда. Экономические и правовые аспекты. –М.: Норма, 2016. – С. 152. [↑](#)
13. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – С. 124. [↑](#)
14. Сосненко Л. С., Черненко А. Ф. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: КНОРУС, 2016. – Ч. 133. [↑](#)
15. Вайсбурд В. А. Экономика труда. –М.: Омега-Л, 2016. – С. 137. [↑](#)
16. Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – М.: Проспект, 2016. – С. 16. [↑](#)
17. Сосненко Л. С., Черненко А. Ф. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: КНОРУС, 2015. – С. 139. [↑](#)