**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

ГЛАВА 1. Теоретические основы формирования трудовых ресурсов и производительности труда организации

## Основные характеристики кадров организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_5

## Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов

1.2.1 Содержание и роль текучести кадров в формировании кадровой политики организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_10

1.2.2 Понятие и виды производительности труда\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_13

ГЛАВА 2 Анализ кадрового потенциала и производительности труда на примере ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк»

* 1. 2.1 Общая характеристика организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_18
  2. 2.2 Качественная и количественная характеристика персонала организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_24
  3. 2.3 Анализ трудоемкости – как основного показателя производительности труда\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_34

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_36

ПРИЛОЖЕНИЯ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_39

ВВЕДЕНИЕ

Важным показателем, характеризующим работу предприятий, является трудовые ресурсы, от его уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий. Эффективность использования трудовых ресурсов является одним из важнейших качественных показателей работы организации. Из всех показателей эффективности использования трудовых ресурсов наиболее обобщающим является производительность труда.

Формирование персонала в условиях рыночных отношений опирается на действие механизма внутреннего рынка труда организации. Смысл создания и использования такого механизма состоит в том, что он позволяет применять гибкие формы обеспечения организации необходимыми работниками и придает постоянный характер рыночным отношениям между работодателем и наемным работником в течение всего срока действия трудового договора. В соответствии с этим договором работодатель создает и постоянно поддерживает необходимые условия труда, а работник постоянно обеспечивает выполнение своих трудовых функций на высоком качественном уровне в установленные сроки.

Результаты деятельности многих предприятий, накопленный опыт их работы с кадрами показывает, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции предприятия. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководителей.

Итак, из всего вышесказанного можно заключить, что данная тема весьма актуальна в настоящее время.

Цель курсовой работы – провести анализ структуры и движения кадров организации, а также трудоемкости выполняемых ими операций и разработать мероприятия по совершенствованию использования кадрового потенциала в ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучение структуры кадров организации;
* изучение показателей движения трудовых ресурсов;
* изучить понятие и виды производительности труда;
* рассмотреть организационно-экономическую характеристику организации;
* проанализировать качественные и количественные характеристики персонала организации;
* сделать анализ трудоемкости операций, выполняемых операционно-кассовыми работниками организации.

Предметом курсовой работы является анализ трудовых ресурсов и производительности труда.

Объектом курсовой работы является организация ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк».

При написании курсовой работы были использованы следующие методы: абстрактно-логический, диалектический, метод синтеза и анализа, расчетно- конструктивный, метод сравнения и др.

Информационную основу работы составили данные 30 источников, таких как трудовое и гражданское законодательства РБ, оперативный учет, кадровая документация ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк» и др.

Курсовая работа состоит из двух глав на 39 листах. В первой главе описана теоретическая основа для анализа, проведенного во второй главе на основании экономических показателях исследуемой организации, приведенных в шести таблицах.

ГЛАВА 1. Теоретические основы формирования трудовых ресурсов и производительности труда организации

1.1 Основные характеристики кадров организации

Составной частью рыночного механизма является рынок труда. Он характеризуется системой экономических отношений по поводу распределения, перераспределения, воспроизводства рабочей силы, подготовки и переподготовки квалифицированных специалистов и трудоустройства работников. Рынок труда создает условия, обеспечивающие формирование личных доходов работника, рост трудовой активности и повышение дисциплины труда, оказывает влияние, как на работника, так и на собственников и существенно меняет поведение руководителей, специалистов и рабочих.

Таким образом, рынок труда представляет собой систему экономических взаимоотношений между работодателями, предъявляющими спрос на рабочую силу, и работниками, предлагающими свою рабочую силу, по поводу регулирования индивидуальных доходов, приближения их к общественно необходимому уровню с учетом квалификации работников, дефицитности профессии и других факторов [7, с.98].

В качестве товара на рынке труда выступает рабочая сила. Составными элементами рынка труда являются спрос, предложение и цена рабочей силы.

Цена рабочей силы характеризуется такими показателями, как уровень заработной платы, личные доходы лиц, занятых трудовой деятельностью, покупательная способность денежных доходов населения.

Спрос на рабочую силу на рынке труда представлен совокупной потребностью предприятий в рабочей силе соответствующих квалификаций и специальностей.

Предложение рабочей силы характеризуется численностью и структурой трудовых ресурсов.

В части определения сущности трудовых ресурсов среди ученых экономистов нет единого мнения.

По мнению профессора Кравченко Л.И., «трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которая способна трудиться» [2, с.128].

По мнению экономиста Ладутько Н.И., к трудовым ресурсам относится население как в трудоспособном возрасте (за исключением неработающих инвалидов труда, войны, детства и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости на льготных условиях), так и старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в трудовом процессе.

Решающую роль в трудовых ресурсах играет трудоспособное население в трудоспособном возрасте. Трудоспособное население – это совокупность лиц, преимущественно в рабочем (трудоспособном) возрасте, способных по своим психофизическим данным к участию в трудовом процессе [19, c.24].

Экономист Головачев А.С. считает, что трудовые ресурсы — это часть населения, которая в силу совокупности физических способностей, специальных знаний и опыта может участвовать в создании материаль­ных благ или трудиться в сфере услуг [12, с.264].

Трудовые ресурсы имеют количественную и качественную стороны. Количественно они отражаются через показатели численности трудовых ресурсов.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется:

* степенью здоровья;
* образовательным и квалификационным уровнем;
* половозрастной структурой;
* уровнем социальной зрелости, интересов, потребностей работников;
* социальной структурой в зависимости от содержания и сложности труда;
* отношением к труду;
* уровнем доходов и заработной платы.

Классификацию работников на предприятии можно прово­дить по ряду признаков.

1. По признаку участия в производственной деятельности:

* промышленно-производственный персонал (ППП) — это численность работников промышленного предприятия, заня­тых производством продукции, оказанием услуг, а также заня­тых во вспомогательных видах деятельности (подразделениях материально-технического обеспечения и сбыта, транспорт­ных, управленческих и др.);
* непромышленный персонал непроизводственных орга­низаций и подразделений предприятия, занятый неосновной деятельностью (работники детских садов, домов культуры и т.д., находящихся на балансе предприятия).

2. По признаку выполняемых функций:

* рабочие (работники, непосредственно занятые в процес­се создания материальных ценностей, а также занятые ремон­том, перемещением грузов, оказанием услуг, погрузочно-разгрузочными и складскими рабатами, уходом за оборудованием и т.д.).

Рабочие в свою очередь классифицируются:

* на основных (рабочие, непосредственно занятые изготовле­нием продукции — станочники, сборщики, операторы автома­тических установок и т.д.);
* на вспомогательных (рабочие, которые обслуживают трудо­вые процессы, выполняемые основными рабочими — наладчи­ки оборудования, ремонтники, складские рабочие, а также уборщики, гардеробщики, курьеры и т.д.);
* служащие (работники, выполняющие административно-управленческие, инженерно-технические, учетно-экономические и хозяйственные функции, в состав которых входят): руководители (выполняют функции управления): линей­ные (генеральный директор, директор, их заместители, началь­ники цехов и их заместители, мастера, бригадиры) и функцио­нальные (руководители функциональных служб и их замести­тели), а также главные специалисты (главный экономист, глав­ный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный конструктор, а также их заместители и по­мощники); специалисты — работники занятые в функциональных служ­бах (управлениях, отделах, секторах) инженерно-технически­ми, экономическими и другими работами, требующими специ­альных знаний, — инженеры, конструкторы, механики, экономисты, юристы и т.п., а также специалисты в цехах и на участ­ках, например, техники, распределители работ и т.п.; другие служащие, которые осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное об­служивание (секретари, делопроизводители, табельщики, кас­сиры и др.).

В зависимости от характера и сложности выпол­няемых работ ППП делят:

* по профессиям — род трудовой деятельности, требующий комплекса определенных теоретических знаний и практиче­ских (трудовых) навыков, приобретаемых в результате специ­ального обучения и путем практического опыта (например, инженер, экономист, бухгалтер, токарь, слесарь);
* специальностям, которые определяются совокупностью знаний, умений и навыков, необходимых для определенного ви­да трудовой деятельности в рамках одной профессии (например, экономист по труду, инженер-механик, слесарь-ремонтник);
* уровню квалификации (по уровню общей и специаль­ной подготовки работников). Уровень квалификации харак­теризуется тарифными разрядами или присваиваемой специ­алистам категории (например, экономист 1-й категории, сле­сарь 4-го разряда).

Исходя из сущности труда, трудовых ресурсов и классифика­ции работников, можно дать следующее определение кадрам (персоналу) предприятия.

Кадры (персонал*)* предприятия — это совокупность работников различных профессионально-квали­фикационных групп, занятых на предприятии, входящих в его списочный состав и состоящих с предприятием в трудовых отно­шениях, регулируемых наймом и увольнением в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь [1, с.2].

Состав, количественные и качественные соотношения отдель­ных категорий работников характеризуют структуру кадров на предприятии, которая определяется удельным весом каждой категории работников.

На структуру ППП влияют следующие факторы:

* уровень механизации и автоматизации производства;
* тип производства (единичный, мелкосерийный, массовый);
* размеры предприятия;
* организационно-правовая форма хозяйствования;
* сложность и наукоемкость выпускаемой продукции;
* отраслевая принадлежность предприятия и др.

1.2 Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов

1.2.1 Содержание и роль текучести кадров в формировании кадровой политики организации

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования в значительной степени зависят объем и своевременность выполнения работ, эффективность использования оборудования и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Эффективное управление трудовыми ресурсами предполагает решение следующих актуальных задач:

- изучение и оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами в целом и по категориям персонала;

- определение и изучение показателей текучести кадров;

- расчет показателей производительности труда за анализируемый период;

- расчет и обоснование влияния факторов на изменение показателей производительности труда;

- количественное измерение влияния факторов научно-технического прогресса на изменение среднегодовой производительности труда;

- расчет влияния эффективности использования рабочего времени на уровень среднегодовой производительности труда;

- изучение баланса рабочего времени одного среднесписочного работника;

- выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

В своей курсовой работе я попытаюсь решить некоторые из этих задач. Так при рассмотрении проблемы движения кадров на предприятии следует начинать с анализа текучести рабочей силы. Под текучестью обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы [12, с.273].

Сегодня текучесть кадров — также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3—5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3—5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников.

Состояние кадров на предприятии определяется их движени­ем (оборотом) — приемом на работу и увольнением работников.

С течением времени происходят изменения списочного со­става работников предприятия, связанные с приемом на работу и увольнением работников. Такие изменения называют движе­нием работников или оборотом кадров.

Для характеристики движения работников используются абсолютные и относительные показатели [12, с.297].

К абсолютным показателям относятся:

* оборот по приему - определяется общим числом приня­тых работников;
* оборот по увольнению — определяется общим числом уволенных работников;
* общий оборот кадров — общее количество принятых и уволенных работников.

Интенсивность движения работников характеризуют следу­ющие относительные, показатели:

* коэффициент общего оборота — отношение общего чис­ла принятых и уволенных за отчетный период работников к списочной численности работников в среднем за этот период;
* коэффициент оборота по приему — отношение общего числа принятых за отчетный период работников к списочной численности работников в среднем за этот период;
* коэффициент оборота по увольнению — отношение об­щего числа уволенных за отчетный период работников к спи­сочной численности работников в среднем за этот период;
* коэффициент текучести кадров — отношение величины численности уволенных по собственному желанию и в связи с нарушениями трудовой дисциплины за отчетный период к спи­сочной численности работников в среднем за этот период;
* коэффициент восполнения кадров — отношение числен­ности принятых в отчетном периоде работников к численности работников, уволенных за этот период;
* коэффициент постоянства кадров — отношение числа ра­ботников, находившихся в списочном составе весь период, к списочной численности работников в среднем за этот период.

1.2.2 Понятие и виды производительности труда

Из всех показателей эффективности использования трудовых ресурсов наиболее обобщающим является производительность труда. Это весьма важный и емкий показатель в экономике вообще. Классики правы, что к экономии рабочего времени сводится всякая экономия [24, с.131]. Производительность труда является так же одним из важнейших показателей экономической эффективности.

Производительность труда представляет собой сложную эко­номическую категорию, характеризующую эффективность (пло­дотворность) деятельности работников в сфере материального производства.

Основными показателями производительности труда на уров­не предприятия являются показатели выработки (В) и трудоемко­сти (Тр) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

В=q/Чсп  (1)

Тр=Т/q (2)

где q - количество произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно натуральных единицах измере­ния за соответствующий период; Чсп - среднесписочная числен­ность работающих, чел.; Т- время, затраченное на производство всей продукции, нормочасы.

Выработка продукции — это показатель объема продукции (работ, услуг), вырабатываемой в расчете на единицу трудовых затрат.

Трудоемкость — затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции. Трудоемкость единицы продукции (ТЕ) рассчитывается отношением фонда рабочего времени на изго­товление i-го вида продукции к объему его производства в натураль­ном или условно-натуральном измерении. Можно рассчитать и тру­доемкость одного рубля продукции (общий фонд рабочего времени на производство всей продукции нужно разделить на стоимость вы­пущенной продукции). Полученный показатель — обратный средне­часовой выработке продукции.

Данный показатель индивидуальной производительности труда характеризует затраты рабочего вре­мени на производство единицы про­дукции или на выполнение единицы работы.

Среди видов трудоемкости продукции в зависимости от со­става включаемых трудовых затрат выделяют:

* технологическую трудоемкость (Тетехн) — отражает все затраты труда основных рабочих (сдельщиков и повременщиков), непосредственно воздействующих на предметы труда;
* трудоемкость обслуживания производства (Теобсл) — за­траты труда только вспомогательных рабочих, занятых обслу­живанием производства;
* производственную (Тепр) — все затраты труда основных и вспомогательных рабочих;
* трудоемкость управления производством (Теуп) — затра­ты труда служащих: руководителей, специалистов и других слу­жащих;
* полную трудоемкость (Теп) — затраты труда на выпуск продукции всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия. Она определяется по формуле

Теп = Тетехн + Теобсл + Теуп = Тепр + Теуп (3)

Полная трудоемкость единицы продукции определяется по формуле

Теед = Т/V, (4)

где Т— отработанное время работниками всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия (цеха), ч; V — натуральный объем произведенной продукции, шт. (либо в тоннах, метрах и т.д.).

Выделяют фактическую и нормативную трудоемкость продукции. Первая используется в процессе анализа, вторая - при планировании производительности труда.

Фактическая трудоемкость продукции определяется фактическими затратами труда (в часах) на производство единиц продукции.

Нормативная трудоемкость определяет величину необходимых (нормативных) затрат труда (в нормо-часах) на производство единицы продукции в условиях действующего производства.

Согласно инструкции по расчету норм времени на операции, выполняемые операционно-кассовыми работниками учреждений ОАО АСБ «Беларусбанк» нормативная трудоемкость по видам работ (Тн) рассчитывается по формуле:

Тн=Нвр1×V1+Нвр2×V2+…+Нврn×Vn+Нврф, (5)

Где Нвр – норма времени на выполнение операций в соответствии с приложением 1; V – количество совершенных за период операций; Нврф – фактическое время, затраченное на проезд и обслуживание клиентов на дому.

Таким образом, понятие «трудоемкость продукции» тесным образом связано с нормой труда, нормированием, что является одним из направлений роста производительности труда [12, с.292]

Так как я собираюсь анализировать производительность труда (трудоемкость) на примере операционно-кассового отдела организации ОАО АСБ «Беларусбанк», которая предоставляет клиентам комплекс банковских продуктов и услуг, то рассмотрим подробнее состав операций, выполняемых операционно-кассовыми работниками (ПРИЛОЖЕНИЕ 2).

Изменение производительности труда на любом предприя­тии представляет собой сложный процесс, складывающийся под влиянием множества факторов, действующих в разных на­правлениях и с различной интенсивностью.

Факторы — это движущая сила, возможные причины изме­нения уровня производительности труда. Исследование факто­ров и анализ причин снижения эффективности труда опреде­ляют основные направления повышения производительности труда. Поэтому главный вопрос сводится к знанию факторов роста и причин снижения производительности труда. Факторы повышения производительности труда на предприятии класси­фицируются на технические, организационные, структурные, социальные, изменения объема производства и природные.

1. Технические факторы - повышение технического уровня производства на основе механизации и автоматизации произ­водства, внедрения новых видов оборудования и технологиче­ских процессов, улучшения конструктивных свойств изделий, повышения качества сырья и использования новых конструктив­ных материалов. Результатом повышения технического уровня производства является, как правило, снижение трудоемкости.
2. Организационные факторы — совершенствование органи­зации производства, труда и управления, результатом которого является сокращение потерь рабочего времени, увеличение норм и зон обслуживания, улучшение структуры управления. В частности, мероприятия по повышению производительнос­ти труда за счет совершенствования организации труда могут включать:

* углубление разделения и кооперации труда;
* использование эффективных форм коллективного труда, раз­витие многоагрегатного обслуживания и совмещение профессий;
* рациональный подбор профессионально-квалификаци­онного состава работников и их расстановку;
* совершенствование трудовых процессов путем разработ­ки и использования наиболее рациональных методов и при­емов труда;
* улучшение обслуживания рабочих мест на основе регла­ментации функций обслуживания;
* совершенствование нормирования труда и использова­ние резервов снижения затрат труда;
* организацию систематического производственного ин­структажа и повышения квалификации работников;
* создание наиболее благоприятных санитарно-гигиени­ческих, психофизиологических, эстетических условий труда и безопасности работы, введение рациональных режимов труда и отдыха на предприятии.

Результатом реализации организационных факторов является увеличение времени полезной работы и снижение трудоемкости.

1. Структурные факторы, способствующие изменению удель­ных весов отдельных видов производства реализации продук­ции на основе реструктуризации и освоения производства но­вой продукции в зависимости от спроса на рынке.
2. Социальные факторы — повышение уровня квалификации кад­ров, мотивации и совершенствование организации оплаты труда.
3. Изменение объема производства и относительное уменьшение численности промышленно-производственного персонала за счет снижения удельных постоянных затрат.
4. Природные факторы: залегание природных ископаемых, глубина разработки, содержание полезных компонентов.

Снижение трудоемкости продукции — важнейший фактор повы­шения производительности труда. Рост производительности труда происходит в первую очередь за счет снижения трудоемкости про­дукции, а именно за счет выполнения плана оргтехмероприятий (внедрение достижений науки и техники, механизация и автомати­зация производственных процессов, совершенствование организа­ции производства и труда), увеличения удельного веса покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, пересмотра норм выработки, норм времени и т.д.[24, с.138].

ГЛАВА 2 Анализ кадрового потенциала и производительности труда на примере ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк»

2.1 Общая характеристика организации

Центр банковских услуг № 723 является структурным подразделением филиала №700 Могилевского областного управления Открытого акционерного общества «Сберегательный банк «Беларусбанк», расположенным вне места нахождения Банка (филиала), и осуществляет свою деятельность от имени Банка.

ЦБУ не является юридическим лицом, не имеет самостоятельного баланса, операции ЦБУ включаются в баланс Банка (филиала).

ЦБУ наделяется Банком (филиалом) полномочиями в соответствии с Положением о центре банковских услуг №723 г. Славгород филиала №700 -Могилевского областного управления Открытого Акционерного Общества «Сберегательный банк «Беларусбанк» (ПРИЛОЖЕНИЕ 3) и имуществом, необходимым для осуществления его деятельности, в том числе обеспечивается оборудованием и помещениями, соответствующими требованиям безопасности.

ЦБУ имеет штампы, печати, в том числе печать со своим наименованием и фирменным знаком Банка.

Местонахождение (адрес) ЦБУ: 213245 РБ Могилевскя область г.Славгород ул.К.Маркса 5.

Организационное и методологическое руководство деятельностью ЦБУ осуществляет Банк (филиал), которому ЦБУ подчинен территориально или в соответствии с решением Правления Банка.

ЦБУ взаимодействует со службами Банка (филиала) по соответствующим направлениям деятельности.

Взаимоотношения между ЦБУ и Банком (филиалом) регулируются локальными нормативными правовыми актами Банка и Положением о центре банковских услуг №723 г. Славгород филиала №700 -Могилевского областного управления Открытого Акционерного Общества «Сберегательный банк «Беларусбанк».

Взаимоотношения между ЦБУ и клиентами строятся на основе законодательства Республики Беларусь и заключенных договоров.

ЦБУ подчиняются структурные, подразделения (отделения, обменные пункты, операционные передвижные кассы) в соответствии с приказом Банка (филиала).

Учет и документооборот организуется в соответствии законодательством Республики Беларусь и локальными нормативными правовыми актами Банка.

ЦБУ выполняет устанавливаемые Банком (филиалом) показатели, предоставляет необходимую информацию, в том числе для формирования отчетности.

В своей деятельности ЦБУ руководствуется законодательством Республики Беларусь, Уставом Банка, решениями органов управления Банка, локальными нормативными правовыми актами Банка, а также Положением о центре банковских услуг №723 г.Славгород филиала №700 -Могилевского областного управления Открытого Акционерного Общества «Сберегательный банк «Беларусбанк».

Основными целями деятельности и задачами ЦБУ являются:

* предоставление клиентам комплекса банковских продуктов и услуг, обеспечение высокого качества обслуживания;
* обеспечение рентабельной деятельности, выполнение доведенных Банком (филиалом) показателей;
* выполнение мероприятий, предусмотренных Стратегией деятельности Банка и другими программами, утвержденными Правлением Банка.

ЦБУ вправе осуществлять деятельность, подлежащую лицензированию, только при наличии у Банка специального разрешения (лицензии) Национального банка Республики Беларусь или других уполномоченных государственных органов Республики Беларусь, а также в случае предоставления соответствующих полномочий Банком.

ЦБУ вправе осуществлять следующие операции:

* привлечение денежных средств физических и (или) юридических лиц во вклады (депозиты);
* размещение привлеченных денежных средств от имени и за счет Банка на условиях возвратности, платности и срочности;
* открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
* осуществление расчетного и (или) кассового обслуживания физических и юридических лиц;
* валютно-обменные операции;
* выдачу банковских гарантий;
* куплю-продажу драгоценных металлов в случаях, установленных законодательством;
* хранение драгоценных металлов;
* осуществление операций с использованием банковских пластиковых карточек;
* финансирование под уступку денежного требования (факторинг);
* предоставление физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.);
* поручительство за третьих лиц, предусматривающее исполнение
* обязательств в денежной форме;
* приобретение права (требования) исполнения обязательств в денежной форме от третьих лиц;
* финансовую аренду (лизинг);
* консультационные и информационные услуги;
* выпуск, продажу, покупку, учет, хранение ценных бумаг, выполняющих функции расчетного документа, и иные операции с этими ценными бумагами, а также с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады (депозиты) и на счета:
* охрану принадлежащих Банку объектов (денежных средств и иного имущества):
* реализацию лотерейных билетов и выплату выигрышей по ним;
* предоставление страховых услуг в соответствии с договорами поручения со страховыми организациями:
* операции по обращению именных приватизационных чеков «Имущество», «Жилье»;
* переводы денежных средств;
* иные операции и деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь, Уставом Банка, локальными нормативными правовыми актами Банка, решениями органов управления Банка.

Перечень операций, осуществляемых ЦБУ, определяется Банком (филиалом), структурным подразделением которого является ЦБУ путем издания приказа.

Экономическая характеристика ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк» дается на основе изучения его основных финансово – экономических показателей. Для этого рассмотрим основные показатели деятельности организации в динамике за 2007-2009 годы в таблице 1.

Таблица 1

Показатели деятельности организации в динамике

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели работы ЦБУ | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Изменения 2009 г. к 2008 г. | |
| +; - | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Среднесписочная численность персонала (чел.) | 27,26 | 24,2 | 24,6 | 0,4 | 101,7 |
| Площадь занимаемых помещений (кв.м.) | 1238 | 1238 | 1238 | 0 | 0 |
| Количество обслуживаемых счетов клиентов(шт.)  - юридических лиц | 151 | 160 | 175 | 15 | 109,4 |
| - физических лиц - всего | 32837 | 33338 | 30720 | -2618 | 92,1 |
| в т.ч. - срочных | 2592 | 2642 | 2617 | -25 | 99,1 |
| -до востребования | 30245 | 30696 | 28103 | -2593 | 91,6 |
| Количество сертификатов и облигаций | 206 | 140 | 110 | -30 | 78,6 |
| Остатки на счетах (млн.руб.)  - юридических лиц | 1842,5 | 2108,7 | 1276,8 | -831,9 | 60,5 |
| - физических лиц – всего | 4103,84 | 4943,4 | 6003,7 | 1060,3 | 121,4 |
| в т.ч. –срочных | 3407,96 | 3949,6 | 4898,7 | 949,1 | 124,0 |
| - до востребования | 695,87 | 993,8 | 1105,0 | 111,2 | 111,2 |
| Остатки по сертификатам и облигациям (млн.руб.) | 32,79 | 24,8 | 59,4 | 34,6 | 239,5 |
| ДОХОДЫ (млн.руб.) | 149,74 | 1992,8 | 2853,5 | 860,7 | 143,2 |
| Процентные доходы от совершаемых активных опер | 82,39 | 1355,5 | 2160,7 | 805,2 | 159,4 |
| в т.ч.- процентные доходы по кредитам юр. лиц | 6,09 | 104,9 | 410,3 | 305,4 | 391 |
| - процентные доходы по кредитам физ. лиц | 76,3 | 1249,6 | 1743,1 | 493,5 | 139,5 |
| - прочие процентные доходы | - | 1,0 | 7,3 | 6,3 | 730 |
| Комиссионные доходы | 46,09 | 399,9 | 291,3 | -108,6 | 72,8 |
| - комиссионные доходы по операциям с ФЛ | 39,83 | 322,4 | 218,1 | -104,3 | 67,6 |
| -комиссионные доходы по обслуживанию ЮЛ и ИП | 6,26 | 77,5 | 73,2 | -4,3 | 94,5 |
| Прочие банковские доходы | 20,65 | 225,0 | 375,4 | 150,4 | 166,8 |
| Прочие операционные доходы | 0,61 | 12,0 | 24,6 | 12,6 | 205,0 |
| Доходы при уменьшении размера создан.спец.резерва | - | 0,4 | 1,5 | 1,1 | 375,0 |
| РАСХОДЫ (млн.руб.) | 132,44 | 1889,5 | 2879,1 | 989,6 | 152,4 |
| Процентные расходы по привлеченным средствам: | 32,57 | 451,9 | 755,5 | 303,6 | 167,2 |
| в т.ч*. -* процентные расходы по привлеченным средствам ЮЛ | 0,49 | 11,0 | 40,9 | 29,9 | 371,8 |
| *-* процентные расходы по привлеченным средствам ФЛ | 32,08 | 440,9 | 714,6 | 273,7 | 162,1 |
| Комиссионные расходы | 2,11 | 19,7 | 25,6 | 5,9 | 129,9 |
| Прочие банковские расходы | 35,41 | 681.9 | 1331,1 | 649,2 | 195,2 |
| Операционные расходы | 56,61 | 702,8 | 677,5 | -25,3 | 96,4 |
| Расходы, связанные с созданием спец.резерва | 0,07 | 0,6 | 89,4 | 88,8 | 14900,0 |
| Налог на прибыль | 5,67 | 32,6 | - | -32,6 | 0,0 |
| Прибыль(+). Убыток(-). | 17,3 | 103,3 | -25,6 | -128,9 | -24,8 |
| Рентабельность (%) | 13,06 | 5,47 | -0,89 | -6,36 | -16,3 |

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что в 2009 году ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк» сработало с убытком в размере 25,6 млн.рублей, что в 128,9 раз меньше чем в 2008 году. Сложившаяся ситуация произошла из-за уменьшения комиссионных доходов и увеличения процентных расходов по привлечению средств юридических и физических лиц, а также увеличения прочих банковских расходов, а в частности увеличились расходы по привлечению ресурсов в национальной валюте в системе банка. Так же из таблицы видно, что количество обслуживаемых счетов юридических лиц увеличилось на 15 штук, но при этом остатки на счетах уменьшились на 831,9 млн.рублей. Остатки же по счетам физических лиц увеличились на1060,3 млн.рублей хотя количество обслуживаемых счетов уменьшилось на 2618 штук. Это говорит о том, что юридические лица правильно ведут свою экономическую деятельность, то есть основную денежную массу используют на развитие производства и др. цели, а не держат их на счетах в банке. Физические лица, наоборот, с увеличение процентных ставок на вклады стали более активно пользоваться услугами банка.

2.2 Качественная и количественная характеристика персонала организации

Проанализируем качественный состав трудовых ре­сурсов организации.

Таблица 2

Качественная характеристика персонала организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | Удельный вес, % | 2008 год | Удельный вес, % | 2009 год | Удельный вес, % | Изменение 2009 г. к 2008 г. | |
| +; - | % |
| 1 | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 5 | 6 |
| Группы работников: по полу |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мужчины | 10 | 34,5 | 7 | 26,9 | 7 | 28 | - | 1,1 |
| Женщины | 19 | 65,5 | 19 | 73,1 | 18 | 72 | -1 | -1,1 |
| итого | 29 | 100 | 26 | 100 | 25 | 100 | -1 |  |
| по образованию |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Имеющие высшее образование | 11 | 37,9 | 11 | 42,3 | 11 | 44 | - | 1,7 |
| Имеющие среднее спец.образование | 10 | 34,5 | 9 | 34,6 | 9 | 36 | - | 1,4 |
| Имеющие проф.техн.образование | 8 | 27,6 | 6 | 23,1 | 5 | 20 | -1 | -3,1 |
| итого | 29 | 100 | 26 | 100 | 25 | 100 | -1 |  |
| по стажу работы в банковской системе: от 1 до 5 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |
| от 1 до 5 лет | 6 | 20,7 | 6 | 23,1 | 5 | 20 | -1 | -3,1 |
| от 5 до 10 лет | 9 | 31 | 7 | 26,9 | 7 | 28 | - | 1,1 |
| от 10 до 15 лет | 6 | 20,7 | 5 | 19,2 | 5 | 20 | - | 0,8 |
| от 15 до 20 лет | 7 | 24,1 | 6 | 23,1 | 6 | 24 | - | 0,9 |
| свыше 20 лет | 1 | 3,5 | 2 | 7,7 | 2 | 8 | - | 0,3 |
| итого | 29 | 100 | 26 | 100 | 25 | 100 | -1 |  |
| по возрасту, лет |  |  |  |  |  |  |  |  |
| от 20 до 30 | 8 | 27,6 | 8 | 30,8 | 8 | 32 | - | 1,2 |
| от 30 до 40 | 10 | 34,5 | 8 | 30,8 | 7 | 28 | -1 | -2,8 |
| от 40 до 50 | 9 | 31 | 8 | 30,8 | 7 | 28 | -1 | -2,8 |
| от 50 до 60 | 2 | 6,9 | 2 | 7,6 | 3 | 12 | 1 | 4,4 |
| итого | 29 | 100 | 26 | 100 | 25 | 100 |  |  |

Как видно из таблицы 2 в 2009 году в организации работало 72 % женщин и 28 % мужчин, что оправдано, так как работа не связана с большими физическими нагрузками. По сравнению с 2008 годом удельный вес мужчин вырос на 1,1 %, а женщин уменьшился на 1,1 % — это связано с уменьшением численности персонала на одного человека.

Проведя анализ образовательного уровня персонала, можно сделать вывод, что не все занимаемые должности соответствуют фактическому уровню образования, а в частности должность начальника операционного отдела занимает специалист с профессионально-техническим образованием, хотя есть более квалифицированные кандидатуры на это место.

В ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк» 20 % персонала имеет стаж работы в банковской системе от 1 до 5 лет, 28 % — от 5 до 10 лет, 20 % — от 10 до 15 лет, 24 % — от 15 до 20 лет и 8 % — свыше 20 лет. Из этого можно сделать вывод, что большинство персонала, имеют стаж работы, достаточно большой, чтобы приобрести опыт, необходимый для квалифицированного предоставления клиентам комплекса банковских услуг.

Преобладающее большинство персонала организации, а именно 32 % составляют молодые специалисты в возрасте от 20 до 30 лет и только 12 % персонала – люди предпенсионного возраста, что характеризует ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк», как организацию, активно работающую с молодыми кадрами, поскольку они более энергичны, инициативны и перспективны.

Как мы уже знаем, трудовые ресурсы имеют не только качественную, но и количественную сторону. Количественно они отражаются через показатели численности трудовых ресурсов.

Таблица 3

Количественная характеристика персонала организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Изменения 2009 г. к 2008 г. | |
| +;- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Списочная численность работников, чел. | 29 | 26 | 25 | -1 | 96,2 |
| в т.ч. управленческий персонал | 3 | 3 | 3 | - | - |
| специалисты | 20 | 20 | 19 | -1 | 95 |
| служащие | 4 | 1 | 1 | - | - |
| рабочие | 2 | 2 | 2 | - | - |
| Принято на работу | - | 1 | - | -1 | - |
| Уволено: в т.ч.  - по соглашению сторон | - | - | - | - | - |
| - по сокращению | - | 3 | - | -3 | - |
| - с истекшим сроком контракта | 1 | - | 1 | 1 | - |

Как видно из таблицы 3 списочная численность работников в организации в 2009 году уменьшилась по сравнению с 2008 годом на одного человека или на 3,8 %. Этим работником является специалист, у которого истек срок контракта.

Более подробную информацию о движении кадров мы получим, рассчитав коэффициенты, характеризующие интенсивность движения кадров организации, результаты оформим в таблицу 4.

Таблица 4

Анализ движения трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Изменения 2009 г. к 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| коэффициент общего оборота,% | 3,4 | 15,3 | 4 | -11,3 |
| коэффициент оборота по приему,% | - | 3,8 | - | -3,8 |
| коэффициент оборота по увольнению,% | 3,4 | 11,5 | 4 | -7,5 |
| коэффициент текучести кадров,% | - | - | - | - |
| коэффициент восполнения кадров,% | - | 33,3 | - | -33,3 |
| коэффициент постоянства кадров,% | 106,4 | 107,4 | 101,6 | -5,8 |

Из таблицы 4 видно, что все коэффициенты в 2009 году по сравнению с 2008 годом снизились. А в частности коэффициент оборота по приему уменьшился на 3,8 %; коэффициент оборота по увольнению на 7,5 % – следовательно, коэффициент общего оборота уменьшился на 11,3 %. Это связано с тем, что в 2009 году на работу не принято ни одного человека, а уволено на два человека меньше чем в 2008 году. Отрицательное значение коэффициента восполнения кадров говорит о том, что на место уволенных работников небыли взяты новые, следовательно, эти должности были сокращены, а обязанности этих специалистов возложены на оставшихся работников. Снижение коэффициента постоянства кадров свидетельствует о падении эффективности использования персонала организации, поскольку как уже было сказано ранее, обязанности уволенных сотрудников были возложены на оставшихся специалистов, значит, их необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы. Но видя, что коэффициент текучести кадров за весь анализируемый период был равен нулю, можно сделать вывод, что в организации происходило естественное обновление коллектива.

2.3 Анализ трудоемкости – как основного показателя производительности труда организации

Произведем анализ трудоемкости операций, совершаемых операционно-кассовыми работниками организации на примере данных таблицы 5.

Таблица 5

Анализ изменения трудоемкости операций

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование операций | Трудоемкость операций, ч. | | | Отклонение (2009 к 2008 году) | |
| 2007 год | 2008 год | 2009 год | +,- | % |
| 1 | Операции по вкладным счетам физ. лиц | 3651,6 | 2660,8 | 1973,4 | -687,4 | 74,17 |
| 2 | Операции по приему платежей от физ. лиц, выручка юр. лиц и ИП | 1533,7 | 1741,7 | 1525,3 | -216,4 | 87,58 |
| 3 | Валютно-обменные операции | 373,1 | 446,6 | 453,1 | 6,5 | 101,46 |
| 4 | Операции с дорожными чеками | 0 | 0 | 0,3 | 0,3 | 0,00 |
| 5 | Операции с использованием банковских пластиковых карточек | 452,9 | 660,2 | 891,7 | 231,5 | 135,07 |
| 6 | Пересчет бел. руб. с помощью машинок и вручную | 2794,3 | 3342,7 | 1981,9 | -1360,8 | 59,29 |
| 7 | Пересчет бланков строгой отчетности | 165,8 | 52,8 | 56,9 | 4,1 | 107,77 |
| 8 | Пересчет иностранной валюты | 341,9 | 727,7 | 297,7 | -430 | 40,91 |
| 9 | Прием и пересчет подкрепления | 34,8 | 47,6 | 49,2 | 1,6 | 103,36 |
| 10 | Загрузка банкнот в кассеты для подкрепления банкомата | 74,5 | 59,4 | 48,8 | -10,6 | 82,15 |
| 11 | Операции с чеками “Имущество” | 71 | 0,3 | 0,3 | 0 | 100,00 |
| 12 | Операции с чеками “Жилье” | 13,4 | 0,7 | 0,6 | -0,1 | 85,71 |
| 13 | Операции по отправлению и выплате денежных переводов Вестерн Юнион | 31 | 38,8 | 53,6 | 14,8 | 138,14 |
| 14 | Операции со страховыми полисами | 7,1 | 13,1 | 12,7 | -0,4 | 96,95 |
| 15 | Операции с ценными бумагами физ. лиц | 12,8 | 23,2 | 22,1 | -1,1 | 95,26 |
| 16 | Операции с использованием системы денежных переводов “Стриж” | 8,2 | 10,3 | 18,2 | 7,9 | 176,70 |
| 17 | Операции с лотерейными билетами | 193,3 | 160,2 | 117,3 | -42,9 | 73,22 |
| 18 | Операции по кредитованию населения | 70 | 73,4 | 34,2 | -39,2 | 46,59 |
| 19 | Формирование и брошюрование кассовых и мемориальных документов | 494,8 | 446,7 | 298,9 | -147,8 | 66,91 |
| 20 | Другие расчетно-кассовые операции | 172,8 | 175,5 | 132,6 | -42,9 | 75,56 |
| 21 | Штатная численность операционно-кассовых работников, чел. | 7 | 7 | 6 | -1 | 85,7 |
| Итого | | 10497 | 10681,7 | 7968,8 | -2712,9 | 74,60 |

Проанализировав показатели трудоемкости операций, совершаемых операционно-кассовыми работниками банка за период 2007–2009 гг., мы видим, что трудоемкость в 2008 году по сравнению с 2007 годом увеличилась на 184,7 чел.-ч. В 2009 году по сравнению с 2008 годом уменьшилась на 2712,9 чел.-ч. или на 25,4 %, это произошло из-за уменьшения трудоемкости по вкладным счетам физических лиц на 687,4 чел.-ч. или на 25,8 %; уменьшения трудоемкости операций по приему платежей от физических лиц, выручки юридических лиц и ИП на 216,4 чел.-ч. или на 12,4 %; уменьшения трудоемкости операций по пересчету белорусских рублей с помощью машинок и вручную на 1360,8 чел.-ч. или на 40,7 %; уменьшения трудоемкости по операциям связанных с пересчетом иностранной валюты на 430 чел.-ч. или на 59,1 %; уменьшения трудоемкости по загрузки банкнот в кассеты для подкрепления банкомата на 10,6 чел.-ч. или на 17,9 %; уменьшения трудоемкости операции с чеками “Жилье” на 0,1 чел.-ч. или на 14,3 %; уменьшения трудоемкости операции со страховыми полисами на 0,4 чел.-ч. или на 3 %; уменьшения трудоемкости операции с ценными бумагами физических лиц на 1,1 чел.-ч. или на 4,7 %; уменьшения трудоемкости операции с лотерейными билетами на 42,9 чел.-ч. или на 26,8 %; уменьшения трудоемкости операции по кредитованию населения на 39,2 чел.-ч. или на 53,4 %; уменьшения трудоемкости операций по формированию и брошюрованию кассовых и мемориальных документов на 147,8 чел.-ч. или на 33 %; уменьшения трудоемкости других расчетно-кассовых операции на 42,9 чел.-ч. или на 24,4 %.

Но так как трудоемкость выполняемых операций является вспомогательным показателем производительности труда, то не все из вышеперечисленных изменений трудоемкости являются однозначными. Так уменьшение трудоемкости по вкладным счетам физических лиц произошло из-за уменьшения количества обслуживаемых счетов физических лиц (табл.1); уменьшение трудоемкости операций по пересчету белорусских рублей с помощью машинок и вручную произошло из-за увеличения количества безналичных платежей и тд. Также на основании этих данных можно сделать вывод, что уменьшение количества выполняемых операций операционно-кассовыми работниками привело к сокращению штатной численности работников в операционном отделе на одного человека.

Чтобы дать более глубокий анализ трудоемкости операций выполняемых операционно-кассовыми работниками банка рассмотрим количество и качество выполняемых операций оформленных в таблицу 6 на примере одного рабочего дня.

Согласно формуле 5 трудоемкость выполненных операций рассчитывается суммированием произведения нормы времени на количество операций за весь период. Так за анализируемый рабочий день было совершено 3078,41 операций, нормативная трудоемкость которых составила 18,492 чел.-ч., фактическая трудоемкость выполненных операций составила 28,396 чел.-ч., что на 9,904 чел.-ч. или 54 % больше чем нормативная трудоемкость.

Проанализируем изменения фактической трудоемкости от нормативной по каждой выполненной операции:

* при приеме платежей с распечаткой неполной формы 0402280179 (квитанции) с применением СКС фактическая трудоемкость увеличилась на 2,233 чел.-ч. или на 98 % из-за того, что фактически на обслуживание клиента по данной операции уходит 2 мин., что в два раза больше чем по нормативу;
* при приеме платежей от физических лиц по погашению кредитной задолженности в белорусских рублях фактическая трудоемкость увеличилась на 1,85 чел.-ч. или на 100 % из-за увеличения времени на совершение данной операции в два раза;
* при приеме (выдаче) денежной наличности в белорусских рублях от юридических лиц и индивидуальных предпринимателей фактическая трудоемкость увеличилась на 0,061 чел.-ч. или 95 % из-за увеличения объема сданной выручки;

Таблица 6

Анализ нормативной и фактической трудоемкости операций

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Раздел учета | Наименование операций | Количество операций, штук | Время совершения операции, чел.-ч. | | Трудоемкость операций, чел.-ч | | Отклонение трудоемкости | |
| Нормативное | Фактическое | Нормативная | фактическая | +;- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1.1 | Открытие вкладного (депозитного), текущего (расчетного), благотворительного банковского счета физическому лицу | 4 | 0,125 | 0,125 | 0,5 | 0,5 | 0 | 100 |
| 1.2 | Частичная выдача или закрытие вкладного (депозитного) счета, текущего (расчетного), благотворительного банковского счета | 85 | 0,067 | 0,067 | 5,695 | 5,695 | 0 | 100 |
| 1.3 | Зачисление всех видов поступлений (заработной платы и прочих доходов) на вкладные (депозитные) и текущие (расчетные) счета (количество получателей) | 20 | 0,0042 | 0,0042 | 0,083 | 0,083 | 0 | 100 |
| 1.3 | Зачисление всех видов поступлений (заработной платы и прочих доходов) на вкладные (депозитные) и текущие (расчетные) счета (количество списков) | 5 | 0,033 | 0,033 | 0,165 | 0,165 | 0 | 100 |
| 2.1 | Приему платежей с распечаткой неполной формы 0402280179 (квитанции) с применением СКС | 137 | 0,0167 | 0,033 | 2,288 | 4,521 | 2,233 | 198 |
| 2.2 | Прием платежей от физических лиц по погашению кредитной задолженности в белорусских рублях | 74 | 0,025 | 0,05 | 1,850 | 3,7 | 1,85 | 200 |
| 2.3 | Прием (выдача) денежной наличности в белорусских рублях от юридических лиц и индивидуальных предпринимателей | 3,80 | 0,0167 | 0,033 | 0,064 | 0,125 | 0,061 | 195 |
| 3.1 | Покупка наличной иностранной валюты за наличные белорусские рубли | 75 | 0,025 | 0,042 | 1,875 | 3,15 | 1,275 | 168 |
| 3.2 | Продажа наличной иностранной валюты за наличные белорусские рубли | 10 | 0,025 | 0,025 | 0,250 | 0,250 | 0 | 100 |
| 5.1 | Выдача наличных денежных средств и безналичное списание с банковских пластиковых карточек в белорусских руб. | 11 | 0,025 | 0,042 | 0,275 | 0,462 | 0,187 | 168 |
| 5.2 | Прием дополнительного взноса в белорусских рублях для зачисления на карт-счет | 16 | 0,025 | 0,042 | 0,400 | 0,672 | 0,272 | 168 |
| 6.1 | Полистный пересчет белорусских рублей с помощью машинок по пересчету денег и вручную | 1934,23 | 0,001167 | 0,0028 | 2,257 | 5,416 | 3,159 | 240 |
| 6.2 | Пересчет денежной наличности по пачкам | 315 | 0,00067 | 0,00067 | 0.211 | 0,211 | 0 | 100 |
| 7 | Пересчет бланков строгой отчетности | 7,01 | 0,0333 | 0,0333 | 0,234 | 0,234 | 0 | 100 |
| 8.1 | Пересчет иностранной валюты по приходу | 35,37 | 0,0021 | 0,0021 | 0,074 | 0,074 | 0 | 100 |
| 8.2 | Пересчет иностранной валюты по расходу | 50 | 0,00067 | 0,00067 | 0,033 | 0,033 | 0 | 100 |
| 9 | Прием и пересчет полученного подкрепления лицами, ответственными за сохранность ценностей (иностранная валюта) | 2 | 0,05 | 0,117 | 0,100 | 0,234 | 0,134 | 234 |
| 10 | Загрузка банкнот в кассеты для подкрепления банкомата (белорусские рубли) | 240 | 0,0029 | 0,0029 | 0,696 | 0,696 | 0 | 100 |
| 16.2 | Выплата денежного перевода «Стриж» клиенту | 1 | 0,083 | 0,083 | 0,083 | 0,083 | 0 | 100 |
| 17.1 | Реализация лотерейных билетов | 25 | 0,0083 | 0,017 | 0,208 | 0,425 | 0,217 | 204 |
| 17.2 | Выплата выигрышей по лотерейным билетам (по официальным таблицам на бумажном носителе) | 5 | 0,0367 | 0,05 | 0,183 | 0,25 | 0,067 | 137 |
| 17.2 | Выплата выигрышей по лотерейным билетам (по официальным таблицам в электронном виде) | 12 | 0,0233 | 0,042 | 0,280 | 0,504 | 0,224 | 180 |
| 18.2 | Выдача кредита физическому лицу наличными деньгами | 11 | 0,0625 | 0,083 | 0,688 | 0,913 | 0,225 | 133 |
|  | Итого | 3078.41 | - | - | 18,492 | 28,396 | 9,904 | 154 |

* при покупке наличной иностранной валюты за наличные белорусские рубли фактическая трудоемкость увеличилась на 1,275 чел.-ч. или на 68 % из-за увеличения количества купюр принятых при покупке иностранной валюты;
* при выдаче наличных денежных средств и безналичном списании с банковских пластиковых карточек в белорусских рублях фактическая трудоемкость увеличилась на 0,187 чел.-ч. или на 68 % из-за несовершенства программного обеспечения;

при приеме дополнительного взноса в белорусских рублях для

* зачисления на карт-счет фактическая трудоемкость увеличилась на 0,272 чел.-ч. или на 68 % из-за несовершенства программного обеспечения;
* при полистном пересчете белорусских рублей с помощью машинок по пересчету денег и вручную фактическая трудоемкость увеличилась на 3,159 чел.-ч. или на 140 % из-за увеличения количества купюр мелкого достоинства;
* при приеме и пересчете полученного подкрепления лицами, ответственными за сохранность ценностей фактическая трудоемкость увеличилась на 0,134 чел.-ч. или на 134 % из-за того, что при нормировании этой операции не учли, что помещения где принимают подкрепление и где находится компьютер, необходимый для фиксирования данной операции в книге ф. 0402380124, находится в разных местах;
* при реализации лотерейных билетов фактическая трудоемкость увеличилась на 0,217 чел.-ч. или на 104 % из-за несовершенства программного обеспечения;
* при выплате выигрышей по лотерейным билетам (по официальным таблицам на бумажном носителе) фактическая трудоемкость увеличилась на 0,067 чел.-ч. или на 37 % из-за несовершенства программного обеспечения;
* при выплате выигрышей по лотерейным билетам (по официальным таблицам в электронном виде) фактическая трудоемкость увеличилась на 0,224 чел.-ч. или на 80 % из-за несовершенства программного обеспечения;
* при выдаче кредита физическому лицу наличными деньгами фактическая трудоемкость увеличилась на 0,225 чел.-ч. или на 33 % из-за увеличения времени на совершение данной операции.

Проанализировав данные таблицы 6 можно сделать вывод, что основными причинами увеличения трудоемкости выполненных операций является некорректное нормирование некоторых операций, неквалифицированная работа специалистов и недоработанное программное обеспечение.

Снижение трудоёмкости выполненных операций – важнейший фактор повышения производительности труда. Чтобы снизить трудоемкость операций, выполняемых операционно-кассовыми работниками банка нужно провести ряд мероприятий:

* пересмотреть нормы времени на выполнение отдельных операций, но при этом не забывать, что одной из задач работы банка является предоставление клиентам комплекса банковских продуктов и услуг и обеспечение высокого качества их обслуживания;
* систематически проводить обучающие семинары, позволяющие повышать квалификацию специалистов;
* направить письмо разработчикам программного обеспечения, по доработке программы;
* повысить уровень технического оснащения рабочих мест специалистов;
* разработать ряд стимулирующих мероприятий, позволяющих заинтересовать операционно-кассовых работников более квалифицировано выполнять свою работу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Во всей совокупности ресурсов организации особое место занимают трудовые ресурсы или персонал организации. От кадровой политики руководящего звена зависит очень многое, в первую очередь насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура. Проведя анализ качественных и количественных характеристик персонала ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк» я считаю, что не все занимаемые должности соответствуют фактическому уровню образования, а в частности должность начальника операционного отдела занимает специалист с профессионально-техническим образованием. Большая часть персонала организации имеет стаж работы в банковской системе более 5 лет из чего можно сделать вывод, что за время работы они приобрели достаточный опыт для квалифицированного оказания банковских услуг населению. Преобладающее большинство персонала организации, а именно 32 % составляют молодые специалисты в возрасте от 20 до 30 лет и только 12 % персонала – люди предпенсионного возраста, что характеризует ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк», как организацию, активно работающую с молодыми кадрами, поскольку они более энергичны, инициативны и перспективны.

Как и везде в ЦБУ 723 ОАО АСБ «Беларусбанк» постоянно происходит оборот кадров, кто-то увольняется, кто-то устраивается на работу, но рассчитав коэффициент текучести кадров за весь анализируемый период, мы видим, что он равен нулю, из чего можно сделать вывод, что в организации происходит естественное обновление коллектива.

Из всех показателей эффективности использования трудовых ресурсов наиболее обобщающим является производительность труда. Одним из показателей производительности труда является трудоемкость. Проанализировав показатели трудоемкости операций, совершаемых операционно-кассовыми работниками банка за период 2007–2009 гг., мы видим, что трудоемкость в 2008 году по сравнению с 2007 годом увеличилась на 184,7 чел.-ч., а в 2009 году по сравнению с 2008 годом уменьшилась на 2712,9 чел.-ч. из чего можно сделать вывод, что организация стала работать более эффективно. Также на основании этих данных мы видим, что уменьшение трудоемкости выполняемых операций привело к сокращению штатной численности работников в операционном отделе на одного человека.

Для того чтобы дать более глубокий анализ трудоемкости операций выполняемых операционно-кассовыми работниками банка я рассмотрела количество и качество выполняемых операций на примере одного рабочего дня. Так за анализируемый рабочий день было совершено 3078,41 операций, нормативная трудоемкость которых составила 18,492 чел.-ч., фактическая – 28,396 чел.-ч., что на 9,904 чел.-ч. или 54 % больше.

Снижение трудоёмкости выполненных операций – важнейший фактор повышения производительности труда. Чтобы снизить трудоемкость операций, выполняемых операционно-кассовыми работниками банка я считаю нужно провести ряд мероприятий:

* пересмотреть нормы времени на выполнение отдельных операций, но при этом не забывать, что одной из задач работы банка является предоставление клиентам комплекса банковских продуктов и услуг и обеспечение высокого качества их обслуживания;
* систематически проводить обучающие семинары, позволяющие повышать квалификацию специалистов;
* направить письмо разработчикам программного обеспечения, по доработке программы;
* повысить уровень технического оснащения рабочих мест специалистов;
* разработать ряд стимулирующих мероприятий, позволяющих заинтересовать операционно-кассовых работников более квалифицировано выполнять свою работу.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь (Национальный реестр правовых актов РБ. 2001 г., №15,6/268). 95 с.
2. Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь; Под общ. ред. Г.А. Василевича. Мн.: Амалфея, 2003. 1072 с.
3. Гражданский кодекс Республики Беларусь (Национальный реестр правовых актов РБ.2001 г.,№2-744).
4. Банковский кодекс Республики Беларусь. Закон Б23 РБ от 17.07.2006 № 145-3 («Национальный реестр правовых актов РБ», 26.07.2006 №113) – Минск: ИВЦ Минфина, 2006-200 с.
5. Инструкция по расчету норм времени на операции, выполняемые операционно-кассовыми работниками учреждений ОАО АСБ «Беларусбанк», утвержденная постановлением Правлением ОАО АСБ «Беларусбанк» 21.04.2009 (протокол №68.18)
6. Баканов М.И. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, вы­бор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / Под ред.проф. М.И. Баканова и проф. А.Д. Шеремета. М.: Финансы и стати­стика, 2005.
7. Бабук И.М. Экономика предприятия: учеб пособие. Мн.: “ИВЦ Минфина”, 2006. 327 с.
8. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей . Санкт-Петербург: Питер, 2003, 445 с.
9. Верещагина Л.А., Карелина И.М. . Психология потребностей и мотивация персонала. Вологда: Издательство Гуманитарный центр, 2004, 152 с.
10. Войтова И.В. Национальная система сертификации Республики Бела­русь. Подсистема экологической сертификации. Руководящие документы Республики Беларусь / под ред. И.В. Войтова. — Минск: Минприроды Респ. Беларусь, 2003.
11. Волков ОМ. Экономика предприятия / О.М. Волков, В.К. Скляренко. М, 2004.
12. Головачев А.С. Экономика предприятия. В 2 ч. Ч.1: учеб.пособие/ А.С.Головачев. – Минск : Выш.шк., 2008.- 447 с.
13. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ / Под ред. проф. Л.Т. Гиляровской. М.:ЮНИТИ, 2005.
14. Елизаров Ю.Ф. Экономика организаций / Ю.Ф. Елизаров. М., 2005.
15. Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие/ Л.Л. Ермолович, Л.Г. Сивчик, Г.В. Толкач; Под общ. ред. Л.Л. Ермолович. Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2004. 576 с.
16. Ильин А.И. Экономика предприятия: учеб.пособие / А.И.Ильин, В.И.Станкевич, Л.А.Лобан и др.; под общ.ред. А.И.Ильина. – 4-е изд., стер.- М.: Новое знание, 2006.- 698 с.
17. Кошкин В.И. Организация и методы оценки предприятия: учеб. пособие / В.И. Кошкин. — М.: ЭКМОС, 2005.
18. Лобан Л А. Экономика предприятия / Л.А. Лобан. Минск, 2005.
19. Матусевич В.И.Организация заработной платы. Опыт, проблемы, рекомендации/Л.Ф.Алексеенко, А.Н. Заикин, В.Г. Локтев и др.; Под общ. ред. В.И. Матусевича. Мн.: НИИ труда, 2003. 400 с.
20. Муравых А.И. Экологический менеджмент: системно-ин­ституциональный подход / А.И. Муравых. — М.: Изд-во РАГС, 2006.
21. Нехорошева Л.Н. Экономика предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Нехорошева, Э40 Н.Б. Антонова, Л.В. Гринцевич [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Нехорошевой. — Минск : БГЭУ, 2008. — 719 с.
22. Осмоловский В.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник для ву­зов /В.В. Осмоловский, Л.И. Кравченко, Н.А. Русакидр. Под общ. Ред. В.В. Осмоловкого. Мн.: Новое знание, 2006.
23. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предпри­ятия. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. Минск, 2004.
24. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учеб./Г.В.Савицкая. – 11-е изд.,испр. И доп.- М.:Новое знание,2005.-615 с.
25. Сергеев ИВ. Экономика предприятия / И.В. Сергеев. М., 2003.
26. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург: Питер, 2003, 416 с.
27. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова, Т.Б. Крылова, И.Т. Балабонов; Под общ. ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Перспектива, 2003.
28. Суша Г.З. Экономика предприятия / Г.З. Суша. Минск, 2005.
29. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой дея­тельности. М.: Финансы и статистика, 2007.
30. Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н. Финансовый анализ в коммер­ческом банке. М.: Финансы и статистика, 2003.