

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись
«___ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Модернизации системы материального стимулирования

Консультант

доцент, канд. эконом. наук

П.Н. Воронцов

инициалы, фамилия

Руководитель

старший преподаватель

Е.В. Шилова

инициалы, фамилия

Выпускник

должность, ученая степень

Д.У. Жуманиязов

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

старший преподаватель

О.А. Шестакова

подпись, дата

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Модернизация системы материального стимулирования» содержит 61 страницу текстового документа, 9 таблиц, 10 рисунков, 1 приложение, 46 использованных источников.

Ключевые слова: СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОДЕРНИЗАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, РАЗРАБОТКА, РЕКОМЕНДАЦИЙ, СИСТЕМА.

Объект исследования – система управления персоналом Красноярского отделения банка «Прима»

Предмет исследования – подсистема материального стимулирования Красноярского отделения банка «Прима»

Задачи:

1 Определить элементы системы материального стимулирования персонала;

2 Определить особенности материального стимулирования персонала в банковской сфере;

3 Определить методы оценки системы материального стимулирования персонала в организации;

4 Выявить недостатки в системе материального стимулирования персонала Красноярского отделения банка «Прима»;

5 Выявить направления модернизации системы материального стимулирования Красноярского отделения банка «Прима».

В рамках работы были предложены мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала, которое влияет на продвижения по карьерной лестнице.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты модернизации системы материального стимулирования.....	6
1.1 Сущность системы материального стимулирования и методы ее анализа	6
1.2. Модернизация системы материального стимулирования в организации: сущность, содержание, процедура	13
1.3. Особенности материального стимулирования персонала в банке.....	18
2 Анализ системы стимулирования персонала красноярского отделения банка «Прима».....	26
2.1 Характеристика организации	26
2.2 Анализ системы управления персоналом в банке	31
2.3 Анализ системы материального стимулирования персонала в Красноярском отделение Банка «Прима».....	38
2.4 Анализ факторов, действующих на модернизацию системы материального стимулирования персонала	44
3 Рекомендации по модернизации системы материального стимулирования персонала в организации	48
3.1 Предлагаемые шаги по модернизации системы материального стимулирования персонала в организации.....	48
3.2 Правовое обоснование и оценка социально-экономической эффективности рекомендаций	52
Заключение	56
Список использованных источников	58
Приложение А	58

ВВЕДЕНИЕ

Успех деятельности любой организации в долгосрочной перспективе во многом зависит от эффективности системы стимулирования персонала, поэтому в настоящее время вопрос совершенствования системы стимулирования является одним из наиболее актуальных в деятельности организаций.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что руководство предприятий не всегда в достаточной мере владеет современным видением системы стимулирования работников, которое негативно сказывается на показателях компании. Руководству необходимо стимулировать своих работников, ведь верно выстроенная система стимулирования персонала значит качественно выполненная работа, а, следовательно, и повышение производительности труда, что скажется на прибыли и имидже компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по модернизации системы материального стимулирования труда работников в Красноярском отделении банка «Прима».

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

1 Определить элементы системы материального стимулирования персонала;

2 Определить особенности материального стимулирования персонала в банковской сфере;

3 Определить методы оценки системы материального стимулирования персонала в организации;

4 Выявить недостатки в системе материального стимулирования персонала Красноярского отделения банка «Прима»;

5 Выявить направления модернизации системы материального стимулирования Красноярского отделения банка «Прима».

Объект исследования – система управления персоналом Красноярского отделения банка «Прима».

Предмет исследования – подсистема материального стимулирования Красноярского отделения банка «Прима».

Информационной базой послужили нормативно-правовые акты, специальная и научная литературы, аналитические статьи, труды зарубежных и отечественных ученых, справочные данные сети интернет, данные первичной статистической отчетности Красноярского отделения банка «Прима», а также беседы с работниками организации и анкетные данные.

Практическая значимость ВКР заключается в предоставлении рекомендаций по модернизации системы стимулирования труда работников Красноярского отделения банка «Прима», которые могут быть применены на практике для дальнейшего совершенствования системы материального стимулирования персонала с целью получения экономической выгоды и снижения финансовых потерь.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты модернизации системы материального стимулирования

1.1 Сущность системы материального стимулирования и методы ее анализа

Понятие «стимулирование» имеет латинские корни, связанные с термином «стимул», который означает побудительный момент. Несмотря на определенные терминологические разногласия, существующие по поводу единого определения понятия «стимулирование», в целом можно утверждать, что под стимулированием следует понимать внешнюю побудительную причину к деятельности, поведению, отношениям [3, с. 24]. Соответственно, стимулирование труда означает совокупность внешних стимулов по отношению к персоналу, побуждающих их действовать более эффективно [8, с. 376].

Стимулирование, таким образом, побуждает людей к эффективной деятельности. Стимулирование труда персонала является, первоначально, внешним побуждением, компонентом рабочей ситуации, который влияет на человека при его активной трудовой деятельности.

Охарактеризуем каждый из элементов.

Цель системы стимулирования является получение желаемых результатов, через внешнее воздействие на персонал в процессе управления. Субъектом стимулирования является линейный управленческий персонал. Объектом стимулирования являются работники, то есть весь трудовой коллектив.

Классифицировать стимулы по признаку «источники» можно следующим образом: экономический, административный и общественный.

Экономические: премии, выплаты за различные заслуги, отпускные, наступлении отпуска по беременности и родам. Содержание организационно-административных проявляется в определении структуры

элементов системы и надежных организационных связей между ними посредством закрепления определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями (распорядительное, дисциплинарное воздействие).

По признаку направленность действия стимулы делятся на поощряющие и порицающие. По признаку интересы субъекта на индивидуальные и коллективные. По способу оказания стимулирующего воздействия на прямые и косвенные. Также стимулы можно разделить по такому признаку как периодичность и повторяемость: разовые, временные, многоразовые, постоянные.

Система стимулирования персонала, выработанная в организации, должна быть закреплена в внутренних нормативно-правовых актах (ст. 8, 372 ТК РФ). Рассмотрим подробнее материальное стимулирование персонала. Дементьева А.Г. [14, с. 52] под системой материального стимулирования понимается совокупность экономических рычагов, с помощью которых государство или предпринимательская структура действуют на интересы участников производства в нужном для них направлении.

Система стимулирования делится на денежное и неденежное стимулирование. В этом случае разделение системы материального стимулирования и системы нематериального стимулирования условно, фактически все материальные стимулы имеют нематериальный аспект, а все нематериальные стимулы требуют материального подкрепления.

Целью материального стимулирования персонала является побуждение работников, основанном на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня денежной оплаты труда, в получении дополнительного денежного вознаграждения, (подарков), других стимулов (бесплатного проезда, выдачи бесплатных или частично оплачиваемых путевок для отдыха и т. п.).

По мнению Дементьевой А.Г. [14, с. 53] задачи материального стимулирования раскрываются следующим образом: стимулирование

эффективного выполнения трудовых обязанностей, складывание точного курса трудового поведения, подталкивание работника полному раскрыванию своих физиологических и умственных способностей в процессе выполнения возложенных на него задач.

Роль линейных руководителей в материальном стимулировании прогнозировать действенность использования тех или иных форм и методов стимулирования. Материальное стимулирование делится на:

- 1) Материальное вознаграждение за труд: оклад, премии, надбавки, выплаты, комиссия, проценты.
- 2) Материальные блага: Путевка, жилье, страховка, субсидии, оплата обучения и т.д

Рассмотрим каждый из видов подробнее.

По форме материальное денежное стимулирование можно разделить на заработную плату (основная и дополнительная), бонусы (разовые выплаты за определенные заслуги, участие в прибылях, участие в акционерном капитале).

Примеры материального неденежного стимулирования: Оплата расходов на транспорт или предоставление транспорта, выделение средств на оплату питания, продажа товара или услуги выпускаемого в организации по скидке, выделение средств на образование (стипендиальные программы), медицинское обслуживание, программа связанная с воспитанием детей (дошкольные программы, путевки в лагеря) и различные жилищные программы, программы страхования (медицинские страховки, страховка жизни), дополнительные отчисления в ПФ.

Система материального стимулирования оказывает положительное влияние на сотрудников при условии использования разнообразных материальных благ, гарантированных как за индивидуальный, так и групповой вклад в результаты деятельности организации за счет использования профессионального труда. Учитывая преимущественно положительное влияние системы материального вознаграждения, отметим, что оно выполняет основную роль в системе материального стимулирования.

Схематичный состав структуры материального стимулирования представлен на рисунке 1



Рисунок 1 – Структура материального стимулирования

Диагностика стимулирования - это процедура сбора и последующего анализа фактического материала, который позволяет охарактеризовать состояние стимулирования и то каких усовершенствований можно достичь в этом направлении.

Если говорить о стимулировании, в первую очередь необходимо выделить критерии оценки эффективности стимулирования. Какие критерии являются показателями эффективности?

1. Действенность
2. Экономичность
3. Прибыльность

Простыми словами, действенность – это насколько цели организации были достигнуты на данный момент. Экономичность – это соотношение потраченных средств на реализацию с тем сколько было запланировано потратить. Прибыльность – соотношение денежных расходов и доходов.

Основные задачи организационной диагностики:

- 1) анализ текущей ситуации;
- 2) прогнозирование ситуации;

3) поиск путей решения существующих проблем.

Какие результаты мы получим после оценки?

1. В каком положении находится существующая система стимулирования? (Какие проблемы и недостатки имеются)

2. Какие ключевые факторы влияют на существующую ситуацию

3. Как могут развиваться события при невмешательстве в ситуацию

4. Какие перспективы имеются

Разберем опросные и не опросные методы диагностики.

Анализ документов - это не опросный метод изучение, применяемый для извлечения преимущественно из документальных источников с целью достижения исследовательских задач.

Документы, которые могут быть проанализированы:

1. Внутренний документооборот и отчетность

2. Личные документы

3. Результаты предыдущих исследований

Наблюдение – это целенаправленное, организационное восприятие и регистрации с целью изучения объекта.

В каких ситуациях необходимо наблюдение?

1. Ситуацию нужно изучать без приостановки

2. Необходима информация о текущем состоянии

3. Необходима информация не фиксирующаяся в обычных трудовых буднях.

Инструментами при данном методе могут выступать журналы, бланки и карточки наблюдения. Информация полученная и зафиксированная данным образом в последующем будет проанализирована. Процесс последующего анализа требует разработки инструментов для анализа полученных данных.

Опросные методы диагностики.

Тестирование – метод предусматривающий ответ на вопросы или выполнение специальных заданий. Для обработки результатов и подведения итогов существует ключ.

Виды тестов:

1. Тесты способностей – выявляют специальные способности индивида, его комплексную батарею способностей, умственные способности.

2. Тесты достижений – эти тесты предназначены для оценки уровня сформированности конкретных знаний, умений и навыков.

3. Личностные тесты выявляют личные черты тестируемого.

4. Проективные тесты – это группа методик, предназначенных для диагностики личности, в которых тестируемым предлагается реагировать на заданную ситуацию, например, завершать незаконченные предложения, интерпретировать картинку и т.п

Анкетирование – метод при котором средством для сбора информации является заранее приготовленный список вопросов. Структура анкеты подразумевает наличие инструкции, которая поясняет цель опроса и правила его заполнения.

Интервью – заключается в проведении беседы, при котором опрашиваемый отвечает на заранее приготовленные вопросы.

Виды интервью:

1. Стандартизированное – в данном случае план интервью соответствует анкете: четко определены перечень и формулировка вопросов, применяются закрытые вопросы, опрашиваемый имеет возможность выбрать ответ из предложенных вариантов;

2. Частично стандартизированное, при котором, перечень вопросов тоже строго определен, но применяются также открытые вопросы;

3. Не стандартизированное подразумевает только темы для обсуждений.

Диагностика стимулирования предполагает, что ключевой критерий эффективности стимулирования – действенность, т. е. степень достижения целей. Чтобы оценить эффективность стимулирования нужно выявить ее цель и определить степень ее достижения.

Анализа материального стимулирования персонала, то есть оценка эффективности стимулирования представляет собой расчет комплексного показателя позволяющего измерить такой качественный категории как: удовлетворенность.

Удовлетворенность работой – комплексный интегральный показатель социальной эффективности, который включает

- удовлетворенность трудом (профессией), которая связана с оценкой работником содержания своего труда;
- удовлетворенность трудовой ситуацией, а именно условиями, организацией труда, системой вознаграждений, возможностями развития и другими характеристиками трудовой ситуации в организации.

Для исследования удовлетворенности работой применяют методы опроса (письменного или устного).

Удовлетворенность трудом является результатом оценки своей работы, позволяющей достичь определенных ценностей, связанных с работой, при условии, что эти ценности дают возможность удовлетворить потребности индивида.

Давайте разберемся какие существуют методы оценки удовлетворенности сотрудников. Первый метод, который хотелось бы разобрать это метод JDI, разработанный психологами в университете Индианы(США). Согласно этому методу, респонденту предлагается отметить в семантической шкале из семи точек, который построен по принципу от слабого к сильному. Отвечающие должны отметить то насколько их удовлетворяет система оплаты труда, условия труда, коллеги по работе и т.д

Шкала ЛайкERTа – порядковая шкала, которая часто используется в опросниках. При работе со шкалой испытуемый оценивает степень своего согласия или несогласия с каждым суждением, от «полностью согласен» до «полностью не согласен». Сумма оценок каждого отдельного суждения позволяет выявить установку испытуемого по какому-либо вопросу. Пункты опросника представляют собой простые утверждения, которые испытуемому

нужно оценить, исходя из своего личного представления. Обычно используется пять градаций, от полностью не согласен до полностью согласен.

1.2 Модернизация системы материального стимулирования в организации: сущность, содержание, процедура

Система материального всегда видоизменяется, дополняется и корректируется. Положение на рынке труда меняется постоянно, организация расширяется или уменьшается и такие изменения влияют на систему материального стимулирования, нужны шаги направленные на обновление, пересмотр, модернизации, целью которой является видоизменение существующей системы материального стимулирования в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды организации.

К причинам, обуславливающим необходимость пересмотра системы материального стимулирования стоит отнести следующие:

- Система материального стимулирования устроена на устаревших принципах
- Изменение структуры предприятия (расширение, сокращение)
- Поставленные цели не были достигнуты или достигнуты не в полном объеме.

Под модернизацией системы материального стимулирования стоит понимать процесс, направленный на видоизменение существующей системы материального стимулирования в организации, цель которого состоит в повышении ее результативности при осуществлении своих функций. Бухалков М.И. [3, с. 29] отмечает, что при модернизации системы материального стимулирования необходимо принимать во внимание следующие принципы:

- Комплексность;
- Системность;
- Целенаправленность;

- Соответствие регламентации;
- Ориентированность на стабильность.

Рассмотрим суть данных принципов:

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: управленческих, нормативно-правовых, материальных, социальных, морально-психологических.

Второй принцип – системность. Этот принцип раскрывается за счет складывания сбалансированной системы стимулирования, при помощи правильно выстроенных взаимосвязей элементов.

Четвертый принцип – регламентация. Регламентация предполагает четко выстроенные правила в виде инструкций, локальных нормативных актов, а также своевременный контроль за выполнением.

Пятый принцип – стабильность. Данный принцип состоит в формировании стабильности трудового коллектива.

Первой ступенью модернизации системы стимулирования является ее диагностика.

Диагностика системы стимулирования труда направлена на решение разнообразных задач, среди которых основными можно признать следующие:

- Оценка уровня трудовой мотивации;
- Оценка значимости различных стимулов;
- Оценка удовлетворенности существующей системой стимулирования;
- Диагностика отдельных (наиболее значимых зон).

Для диагностики системы стимулирования чаще всего применяются методы тестирования и анкетного опроса. Обычно осуществляется диагностика мотивации отдельных (особых) групп персонала: новички, адаптантцы, лица, состоящие в кадровом резерве, руководители. При проведении масштабных исследований (когда исследователей интересует стимулирование всего персонала организации) анализ данных диагностики

осуществляется по отдельным подразделениям или профессиональным группам.

Диагностическая процедура должна позволять получить полезную информацию для принятия решений относительно разработки эффективной системы стимулирования персонала или модернизации существующей системы.

Оценка уровня удовлетворенности важна в следующих ситуациях:

- при внедрении новых методов и систем стимулирования, что позволяет оценить их эффективность. В этом случае необходимо осуществлять предварительные (до проведения видоизменения) и итоговые фиксирования;
- в случае наличия предположений о недостаточной эффективности выстроенной системы стимулирования персонала (наличии жалоб со стороны объекта стимулирования).

Для диагностики удовлетворенности существующей системой стимулирования чаще всего используется метод анкетного опроса. Такой опрос представляет собой выборочное исследование, в котором принимают участие сотрудники – представители той профессиональной группы, чья мотивация интересует исследователей. Анкета состоит из вопросов, направленных на:

- Фиксирование мнения респондентов о существующей системе стимулирования и ее отдельных составляющих;
- Оценку влияния отдельных стимулов на уровень мотивации персонала.

Мельникова Т.Ф. [31, с. 55] отмечает, что существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при модернизации системы материального стимулирования:

- Справедливость;
- Значимость;
- Своевременность;

- Адекватность;
- Предсказуемость;
- Объективность.

В.Р. Веснин [7, с. 155] считает, что руководитель организации в ходе модернизации системы материального стимулирования должен:

1. Учитывать мнение работников в отношении видов достижения поставленных перед организацией задач и цели, за счет реализацию индивидуальных возможностей;
2. Увеличить интерес сотрудника к достижению высоких результатов в личном труде;
3. Предоставить (создать) возможности для повышения уровня профессионализма и роста результативности труда персонала;
4. Поощрять сотрудников с новыми идеями и предложениями.

Мельникова Т.Ф. видит процесс модернизации системы материального стимулирования в выполнении следующих этапов:

- Модернизации структуры персонала организации и определение размера постоянной части заработной платы;
- Определение стратегических целей как отдельных сотрудников, так и целых подразделений (выделение ключевых показателей эффективности, для расчета переменной части заработной платы);
- Определение правил расчета переменной части заработной платы сотрудника;
- Формирование социального пакета.

Для управленческой категории работников это достижению поставленных трудовых задач за расчетный период. Для вспомогательного – качество работы (чистота помещения, оперативность выполнения поручений и т.д.).

Далее в таблице 1 рассмотрим элементы системы материального стимулирования.

Таблица 1 – Элементы системы материального стимулирования организации

Элементы СМС	Виды/элементы МС	Целевой объект стимулирования
Система оплаты труда	Повременно премиальная	Административно-управленческий
	Повременно-премиальная на основе KPI	Административно-управленческий и торговый
	Комиссионная	Торгово-оперативный персонал
	Повременная	Вспомогательный персонал
Социальный пакет	Премия в конце года	Все категории персонала
	Доплаты при временной нетрудоспособности	Все категории персонала
	Выплаты по случаю определенных событий	Все категории персонала
Материальное не денежное стимулирование	Жилье	Все категории персонала
	Путевки	Административно-управленческий и торговый
	Оплата обучения	Все категории персонала

Отметим, что немаловажным в процессе модернизации является учет специфики деятельности организации. К особенностям системы материального стимулирования компании необходимо выделить использование в отношении некоторых категорий сотрудников (продавцов, менеджеров по продажам) принципа прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации. Именно учет зависимости объема дохода организаций от ее сотрудников отличает процесс формирования системы материального стимулирования организации других предприятий.

Главной задачей стимулирования труда в компаниях является эффективность данного воздействия. Главная цель стимулирования труда – повышение эффективности каждого работника в частности и организации в целом. Учитывая международную и отечественную практику в сфере продаж, отметим, что наиболее перспективна система на основе KPI (ключевых показателей эффективности как для руководителей организации, так и для персонала [22, с. 112].

Такое видение обеспечивает точечный мониторинг деятельности компании, помогает прогнозировать и предугадывать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (КPI, КПР) компании.

Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии. Основное преимущество системы материального стимулирования на основе КPI состоит в том, что она пронизывает всю структуру компании и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на достижение целей компании.

Нортон Д. [33, с. 125] отмечает, что каждому ключевому показателю эффективности (КPI, КПР), используемому для измерения степени достижения определенной стратегической цели, должен быть назначен человек, который несет персональную ответственность за достижение этим показателем установленных плановых значений.

1.3. Особенности материального стимулирования персонала в банке

Эффективное управление персоналом коммерческого банка предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников, посредством воздействия на содержание различных этапов (элементов) процесса стимулирования. На протяжении последних лет перед российскими банками стоит одна и та же задача: где найти хороших специалистов и как сделать так, чтобы их удержать в условиях жесткой конкуренции. Однако сделать это в нынешней ситуации крайне сложно. Руководители финансово-кредитных структур открыто сетуют на то, что они зачастую вынуждены «переплачивать» своим сотрудникам, вводя всевозможные годовые, полугодовые, квартальные и

прочие премии, а также различные надбавки, приуроченные к сдаче отчетности и т.д. В сложившихся условиях для обеспечения функционирования и развития банков актуальной проблемой является совершенствование системы стимулирования персонала.

Для компаний одинаково важно, как удержание «старых» сотрудников - потенциальных лидеров с опытом работы в данной структуре, так и привлечение «свежей крови», особенно, в условиях роста рынка. Для понимания текущего состояния атмосферы в коллективе и определения дальнейших направлений совершенствования работы с персоналом эффективным является проведение периодических опросов. Это дает столь необходимую обратную связь в виде конкретных данных, которые впоследствии анализируются.

Выявление ключевого стимула выбора места работы способно привлечь в коммерческий банк наиболее перспективных сотрудников. Для молодежи и выпускников вузов чаще всего данным стимулом выступает возможность дополнительного послевузовского специализированного обучения, наличие хорошего наставника, карьерная перспектива. Для сотрудников среднего звена, которые уже успели обзавестись семьями, в дополнение к заработной плате, как правило, выступает социальный пакет, содержащий страховку, выплаты на детей, дополнительные «подъемные» к отпускам, поручительства по ипотечным кредитам, пенсионные планы и т.п. Сложнее обстоит дело с стимулированием топ-менеджмента коммерческого банка. Как правило, это уже состоявшиеся профессионалы, к которым нужен индивидуальный подход.

Изучение существующих подходов к оценке персонала банка позволило определить ряд проблем, требующих разрешения. Одной из них является изучение стимулирования персонала банка и самооценка работниками ее содержания, действенности.

Для этого необходимо учитывать все особенности работы персонала коммерческого банка, напрямую влияющие на стимулирование труда и

связанные с ней косвенно: коллективный характер труда, постоянное усложнение и автоматизация проводимых операций, высокая ответственность за принятые решения, качество обслуживания клиентов, высокий уровень внутрибанковской специализации, квалифицированный интеллектуальный труд.

Гарантии длительной занятости и своевременной выплаты достаточно высокой заработной платы делают банки весьма привлекательными для наемных работников. Многие банковские руководители считают, что повышение заработной платы и выплата премии достаточно стимулируют работников к труду с наибольшей отдачей. Таким образом, не учитывается в практике стимулирования труда множество других (в т.ч. нематериальных) стимулов трудовой деятельности. Задействовав их, можно было бы повысить не только эффективность труда, но и сделать более содержательной работу, улучшить социально-психологический климат в коллективе.

В банке изначально предполагается коллективный характер труда. В нем практически отсутствуют операции и услуги, выполнение которых зависит исключительно от одного специалиста. Сотрудник банка должен быть готовым к исполнению трудовых обязанностей в условиях нестабильности клиентов, ежедневного увеличения или изменения потребностей клиентов, возрастающего объема информации.

Банковской сфере нужны люди, обладающие «особым чутьем» - способные к активным и гибким действиям, ориентированным на клиента и увеличивающим прибыль банка. Немаловажным аспектом в системе стимулирования является сохранение здоровья работников, профилактика заболеваемости, что существенно влияет на эффективность их работы. Так как труд банковского служащего сопряжен с опасностью (кассиры, инкассация) и вредом для здоровья (постоянная работа с терминалами и компьютерами) [40, с. 34].

Стимулирование персонала играет важную роль в повышении эффективности и качества работы, что оказывает непосредственное влияние

на деятельности банка в целом. Стимулирование усиливает интерес каждого работника к результатам своей деятельности, а также способствует реализации творческого потенциала.

Стратегия стимулирования работников в банковской сфере, должна совпадать с существующей системой стимулирования компании, ресурсам организации, структуре и корпоративной культуре. Мощный стимул для работы - это залог процветания и развития банка. Хорошо организованная система материального стимулирования, учитывая индивидуальные особенности работника и специфические факторы организационной среды, способствует максимально полному раскрытию и использованию интеллектуального потенциала работника.

Применяют различные виды схем денежного стимулирования, помимо официальной зарплаты:

1.Премирование - начисление наличных расчетов за выполнение работником конкретных задач банка.

2.Комиссия - получение процента от суммы сделки (применяется в первую очередь к кредитным менеджерам). Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, и независимо от него, полностью составлять оклад работника.

3.Личные вознаграждения в качестве признания ценности работника. Например, премии за верность компании, которые вознаграждают сотрудников, проработавших в банке определенное количество времени.

4.Программы распределения прибыли - предполагают, что сотрудник получает определенный процент от прибыли компании.

Каждый служащий должен иметь четкое представление о том, за что ему платят. Бонусы, премии, разовые выплаты проще ставить в зависимость от работы сотрудников банка. При этом необходимо учитывать периодичность выплат. Когда бонусы выплачиваются редко, психологически они не рассматриваются как реальная часть дохода. И, наоборот, если бонусы выплачиваются часто, но в небольшом размере, это повысит

удовлетворенность работой, но не окажет решающего влияния на мотивацию. Здесь целесообразно чередовать сумму и периодичность выплат, учитывая степень ответственности и сложности участка работы сотрудников банка.

Денежное стимулирование должна подкрепляться и другими инструментами. Бывает, что решающим для работников является наличие в организации расширенного социального пакета, который может быть представлен в денежной или иной форме. Такие пакеты могут быть различными в зависимости от статуса сотрудника и включать в себя:

- Гарантированную помощь: медицинское обслуживание в рамках ДМС (как для сотрудников, так и для членов их семей); материальную помощь при несчастных случаях; единовременное материальное вознаграждение; ежемесячную доплату к пенсии;
- Дополнительную помощь: оплату детских лагерей для детей до 15 лет; оплату санаторно-курортного лечения сотрудников; оплату обучения персонала; дотации на питание; оплату проезда; организацию культурных мероприятий.

Сегодня все чаще на помощь стандартным стимулам приходят креативные, когда нестандартное оборудование непосредственно рабочего места также может служить своеобразной мотивацией и повышать желание приходить на работу. К примеру, кофе машина в офисе или массажное кресло в комнате отдыха. Удачным примером стимула стали премии для некурящих, абонементы в фитнес-клуб. Повсеместно внедряется такое понятие как премия за «год без больничных», за своевременную диспансеризацию. Из нематериальных стимулов следует отметить публичное поощрение, а также внеплановый выходной день. Предоставление свободного графика для особо ценного сотрудника тоже будет неплохим стимулом.

Важно, чтобы поощрения сотрудников были объективными, по утвержденным в банке положениям, в соответствии с той или иной

категорией и должностю. Система стимулирования должна изменяться вместе с внешней средой, а не быть утвержденной раз и навсегда. Разный набор стимулов должен быть для долгих и коротких перспектив.

Как мы видим, способов для того чтобы отметить сотрудников масса, необязательно проводить масштабные мероприятия или ограничиваться премиями.

Дальнейшие примеры наглядно демонстрируют некоторые элементы стимулирования, которые используются в банках нашей страны:

1. У сотрудников «Альфа-Банка» заработка плата состоит из двух частей: неизменной части - оклада, и переменной – премии в размере оклада, если эту часть необходимо уменьшить, то составляется приказ, в котором указывается причина. Поэтому, мотивация, в данном случае, может проявляться в виде депремирования (за грубое нарушение дисциплины, невыполнение своих трудовых обязанностей и т. д.) путем лишения переменной части, то есть премии.

2. За достижение поставленных целей в «Промсвязьбанке» особо отличившихся сотрудников регулярно поощряют денежным призом. Так же в банке проходят квартальные конкурсы, в которых победители за лучшие продажи получают дополнительные бонусы. Часто материальные подарки получают сотрудники, которые вносят продуктивные идеи в рабочий процесс. Кроме того, для сотрудников существует 2 варианта социального пакета с расширенными функциями. Сотрудники сами выбирают нужные им варианты из перечня льгот (в том числе предоставляемых партнерами). В имеющийся социальный пакет также входит 21 день больничного листа, предоставляются кредиты и ипотека на льготных условиях, оказывается поддержка семьям сотрудников (подарки за рождение ребенка, отпуск на свадьбу, новогодние подарки детям, пособия молодым матерям, идущим на работу, материальная помощь при потере близких и многое другое).

3. В «Росбанке» особое внимание уделяется повышению квалификации и дополнительному обучению персонала. Внутри банка разработана

специальная система обучения, которая включает в себя «курсы дистанционного обучения», возможности получения дополнительных знаний на основе опыта «Societe Generale group», внутренние программы обучения и тренинги, постоянное повышение квалификации на внешних курсах обучения в России. Кроме этого, в банке довольно давно успешно внедрена система управления карьерой, которая базируется на таких процессах, как ежегодная оценка кадровой деятельности, карьерные интервью и комитеты по карьере.

4. «Абсолют банк» известен дружественной атмосферой рабочего коллектива, это однозначно делает работу в нем привлекательной для сотрудников. Особое внимание уделяется приобретению сотрудниками новых навыков и повышению квалификации. Сотрудники банка имеют возможность изучать английский язык, добровольно участвовать в тренингах, проводимых учебным центром банка. Особенностью социального пакета «Абсолют Банка» является то, что стандартное ДМС здесь заменили на оплату лечения работников из бюджета самого банка. Помимо всего этого, сотрудники могут получать на льготных основаниях продукты банка и продукты, выпускаемые партнерами на специальных условиях.

5. С 2008 года в банке «ВТБ-24» действует система стимулирования персонала, в соответствии с которой ежеквартальные и годовые премии руководителям начисляются на основе «показателей качества работы с клиентами, рентабельности и объемов продаж», скорректированных по коэффициенту качества клиентского обслуживания.

Все вышесказанное можно объединить в общий вывод. Сильная система стимулирования труда, с одной стороны, - залог процветания и развития банка; а с другой стороны - фактор психологической устойчивости работника на достаточно высоком уровне продуктивности. Хорошо организованная система стимулирования помогает компании (в том числе и финансово-кредитной сферы) подробнее раскрыть и направить потенциал

работников, а у персонала появляется возможность удовлетворить свои потребности в широком формате. [45, с. 65].

Материальное вознаграждение как часть системы стимулирования персонала играет серьезную роль, однако в компаниях с комфортной внутренней средой оно является уже не единственным фактором, удерживающим персонал. Если же в компании существуют проблемы с корпоративной культурой, плохой внутренний микроклимат, то деньгами и различными льготами сотрудников не удержишь. Они могут перейти в другую организацию даже с понижением заработной платы, лишь бы сменить окружение и рабочую среду. Необходимо, прежде всего, выявить те корпоративные ценности, которые компания считает своим достоинством и преимуществом как работодателя и учесть их при построении системы стимулирования.

В заключении данной главы отметим, что формирование системы материального стимулирования преследует цель, которая состоит в заинтересованности сотрудника выполнять задачи, поставленные перед ним руководством. В то же время необходимо осознавать, что такая система нуждается в постоянном анализе своей эффективности и при необходимости в модернизации. Эффективность функционирования системы материального стимулирования определяется деятельностью руководителя и, как следствие, эффективность системы материального стимулирования зависит от деятельности тех сотрудников, которые, выполняя свои рабочие функции в компании, претворяют эту систему в жизнь.

2 Анализ системы стимулирования персонала красноярского отделения банка «Прима»

2.1 Характеристика организации

«Прима» - российский финансовый конгломерат, универсальный банк России, Центральной и Восточной Европы.

Предоставляет широкий спектр банковских услуг. Доля банка в общем объеме активов российского банковского сектора составляла на 1 января 2016 года 10,7 %. На рынке частных вкладов - 15 %. Кредитный портфель соответствовал 12,7 % всех выданных кредитов населению.

Центральный офис банка находится в Москве. По состоянию на середину 2016 года, насчитывает почти 8,5 тыс. подразделений и 11 территориальных дочерних банков в 83 субъектах Российской Федерации.

Красноярское отделение банка «Прима» является подразделением Сибирского банка «Прима» расположенного в г. Красноярске (таблица 2).

Таблица 2 - Данные о Красноярском отделении банка «Прима»

Наименование подразделения	«Красноярское отделение банка «Прима»»
Адрес	660028, город Красноярск, проспект Свободный, дом №50
Руководитель	Иван Иванов
Обслуживание клиентов	Режим работы: пн.-пт. с 09-00 час. до 19-00 час., сб., вс.-выходной
Услуги банка	Потребительские кредиты, ипотека, автокредит, вклады, аренда сейфов, банкоматы, кредитная карта, расчетно-кассовое обслуживание

Красноярское отделение банка «Прима» имеет более 20 дополнительных офисов, подробный перечень представлен в приложение А. Рассмотрим динамику численности персонала Красноярского отделения банка «Прима» (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика численности и основных показателей движения кадров Красноярского отделения банка «Прима»

Показатель	2017	2018	Отклонение		2019	Отклонение	
			+;-	%		+;-	%
Численность персонала	17599	21971	4372	124,8	17222	-4749	78,4
Укомплектованность	95,7	96,8	1,1	101,1	97,1	0,3	100,3
Текучесть	7,2	6,83	-0,37		5,3	-1,53	

По данным таблицы можно сказать, что численность Красноярского отделения банка «Прима» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 24,8%, вместе с тем в 207 году наблюдается отрицательная динамика. В среднем за 2019 год численность персонала сократилась на 21,6% (рисунок 2).



Рисунок 2 - Динамика численности персонала Красноярского отделения банка «Прима»

Укомплектованность кадров Красноярского отделения банка «Прима» в период с 2017-2018 гг. имеет положительную динамику, однако следует отметить, что в 2019 году темп роста сократился на 0,8% (рисунок 3).

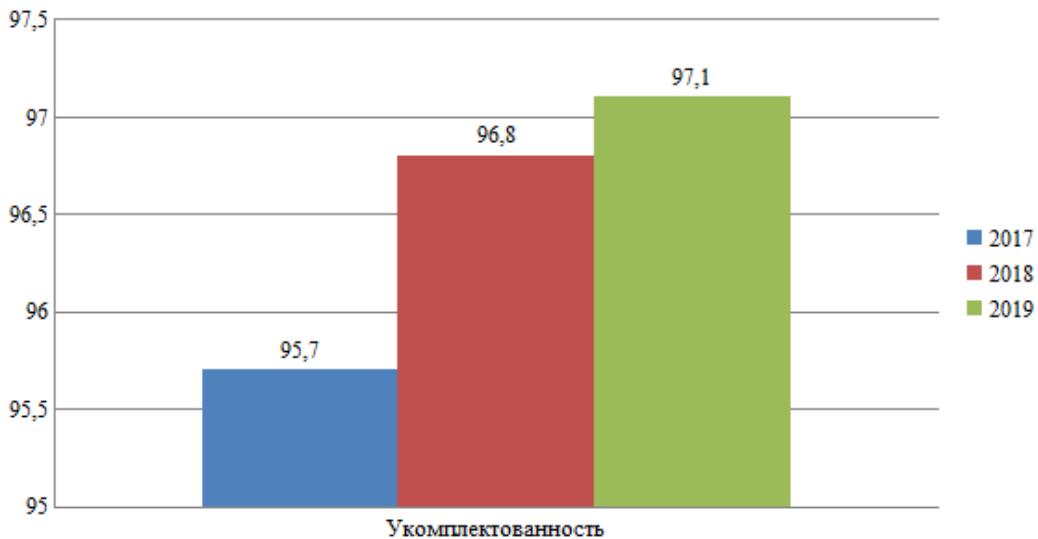


Рисунок 3 - Динамика укомплектованность кадров Красноярского отделения банка «Прима»

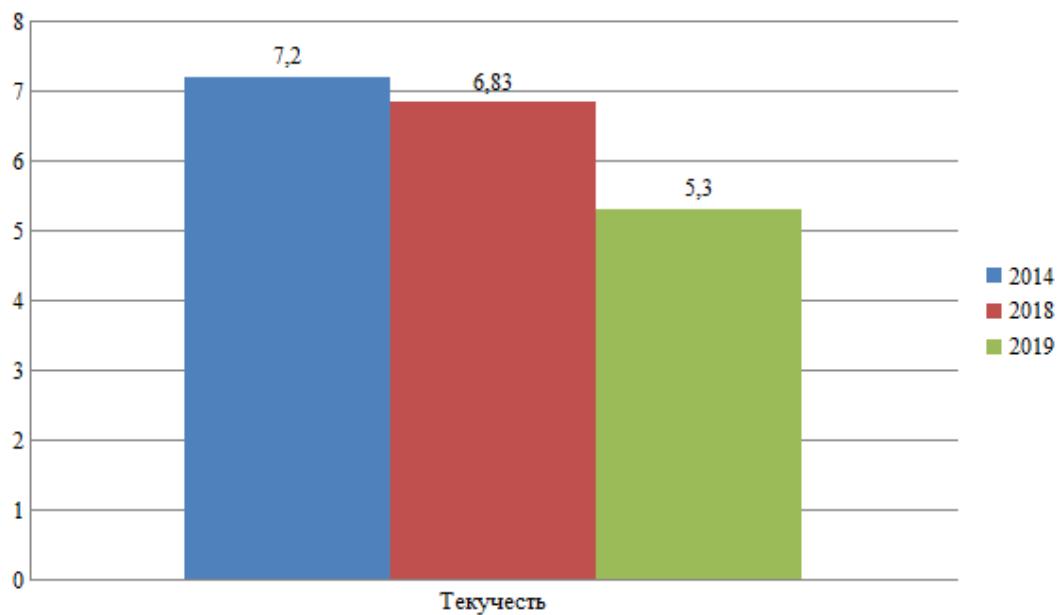


Рисунок 4 - Динамика текучести кадров Красноярского отделения банка «Прима»

Положительным обстоятельством является то, что в период с 2017 по 2019 годы наблюдается снижение текучести кадров. В 2018 году текучесть кадров сократилась на 0,37%, а в 2019 году на 1,53 (рисунок 4).

Так как в организации трудятся люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма и т.д., система их отбора изначально ориентирована на дифференцированный подход к разным

группам работников. Для того чтобы определить обоснования этого подхода, следует провести анализ структуры персонала по количеству и качеству. Результаты анализа представлены на рисунке 5.

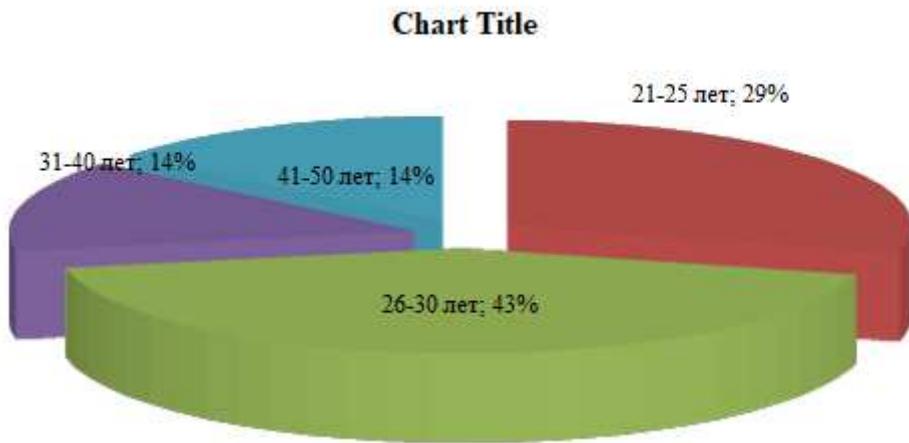


Рисунок 5 - Структура персонала Красноярского отделения банка «Прима» по возрасту

В возрастном отношении персонал компании – это люди социально активного возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности. Основная часть работников – это молодые люди до 30 лет, а остальные работники имеют более зрелый возраст и, соответственно, значительный опыт профессиональной деятельности.

Основу персонала Красноярского отделения банка «Прима» составляет профессиональный состав кадров: по 29% работников имеют высшее образование и неоконченное высшее, то есть 58% от всей численности персонала. Наглядно эти данные представлены на рисунке 6.

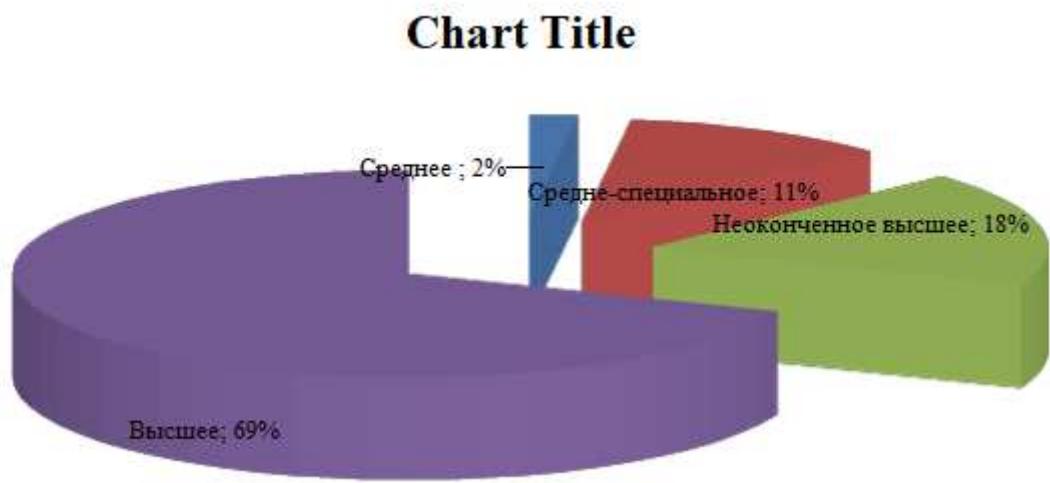


Рисунок 6 - Структура персонала Красноярского отделения банка «Прима» по уровню образования

Фактически весь персонал имеют высший уровень образования – 69%. Для отдельных категорий сотрудников допускается наличие образования ниже высшего. Эти сотрудники, как правило, не относятся к обслуживающему персоналу. Степень образованности соответствует занимаемой должности, и выполняемым функциям на занимаемой должности. (рисунок 7).

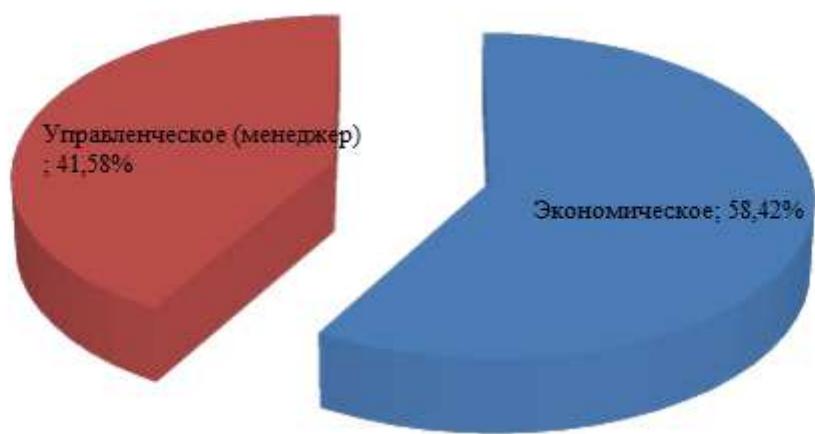


Рисунок 7 - Структура персонала Красноярского отделения банка «Прима» по профилю высшего образования

Большая часть сотрудников работают в ПАО ««Прима»» Сибирский банк более трех лет (рисунок 8), что свидетельствует о том, что и количественно, и качественно персонал Красноярского отделения банка «Прима» к вполне сбалансирован, поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью людей более старшего возраста.

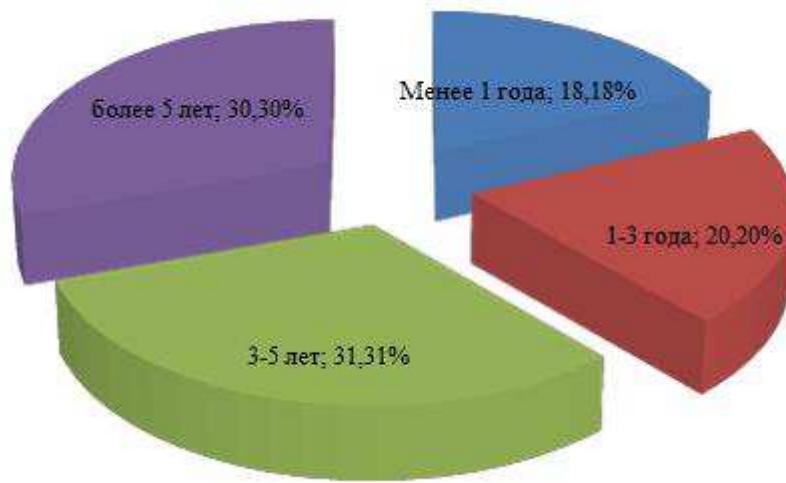


Рисунок 8 - Структура персонала Красноярского отделения банка «Прима» по стажу работы

2.2 Анализ системы управления персоналом в банке

Система управления Красноярского отделения банка «Прима» является сложной структурой, которая включает в себя формы, методы управления и распределения полномочий между ответственными органами и лицами.

В связи с тем, что в организации есть специализированный отдел кадров, положение о котором представлено в приложение, функции распределены между существующими сотрудниками отдела. Эти функции определяют кадровую политику организации, основными элементами которой в Красноярском отделении Банка «Прима» являются:

- подбор кадров;
- обучение и развитие персонала;

- оценка персонала;
- стимулирование персонала.

Подбор персонала в Красноярском отделение Банка «Прима» осуществляется в двух ключевых секторах должностей: массовом и не массовом (специалисты и руководители). Красноярское отделение банка «Прима» банк старается заинтересовать одаренных людей, которые сумеют внести собственный вклад в его процветание. На массовые должности Красноярского отделения Банка «Прима», в основном, привлекает претендентов снаружи. В подборе сотрудников для не массовых должностей приоритет отдается внутренним кандидатам. С внешнего рынка привлекаются редкие и уникальные специалисты.

При найме и оценке претендентов используются всевозможные оценочные процедуры, такие как тесты, личностные опросники, интервью и решение профессиональных кейсов. При массовом подборе Красноярское отделение Банка «Прима» начинает использовать такие автоматизированные инструменты, как автообзвон роботом, бот-рекрутер, видеointервью.

При выборе руководителей используются кросс-функциональные интервью, что позволяет обеспечить коллегиальное и более объективное принятие решения о выборе новых членов команды.

Для всех вновь прибывших сотрудников в Красноярском отделении Банка «Прима» проводятся Адаптационные программы «Добро пожаловать в ПАО «Прима», обучающие вебинары. Новичкам также оказывает поддержку коллега-наставник, который помогает влиться в команду.

Огромный интерес в Красноярском отделение Банка «Прима» уделяют привлечению и развитию молодого поколения. Ежегодно в банке проходят практику и стажировку более 12 тыс. студентов высших учебных заведений и образовательных учреждений среднего профессионального образования. Красноярское отделение Банка «Прима» принимает активное участие в процессе подготовки нового поколения специалистов не только в финансовой сфере, но и в направлении аналитики данных и ИТ. Сотрудники

Красноярского отделения Банка «Прима» регулярно читают лекции и проводят мастер-классы в ведущих вузах.

В Красноярском отделение Банка «Прима» обращают внимание системному обучению и развитию всех целевых групп персонала. С этой целью банк проводит уникальные комплексные обучающие программы в различных современных форматах, которые разрабатываются на основе трендов и требований бизнеса и учитывают корпоративные компетенции банка, а также обеспечивает условия для самостоятельного развития в процессе работы.

Обучение и развитие специалистов и руководителей синхронизировано. Для руководителей действуют Корпоративный университет ПАО «Прима» и Виртуальная школа. Специалисты банка имеют возможность проходить обучение и развиваться как в учебных центрах, так и дистанционно в автоматизированной системе банка и на рабочих местах.

Изучение и усвоение профессиональных навыков и знаний является целью большинства программ по обучению для руководителей и специалистов. Немаловажной задачей перед обучением является развитие корпоративных ценностей. Среди ключевых программ для руководителей, которые проводятся в Корпоративном университете ПАО «Прима» можно выделить:

- Развитие руководителей высшего звена (реализуется совместно с LBS);
- Сбербанк 500 (реализуется совместно с INSEAD)
- Сбербанк Мини-МВА.

В Красноярском отделение банка «Прима» продвигается культура наставничества и менторинга. Руководители проходят обучение инструментам развития сотрудников, продолжается системное внедрение наставничества. Отдельное внимание уделяется преемственности руководителей. На текущий момент 80 % руководителей имеют преемников. При замещении позиций отдается приоритет внутренним сотрудникам. По

результатам всех продвижений 2016 года 81 % позиций закрыты внутренними кандидатами. При этом руководители перемещаются кросс-функционально и кросс-территориально, что позволяет возвращивать в организации пул руководителей, готовых занимать управленческие позиции. Для популяризации кросс-территориальных и кросс-функциональных перемещений разработаны и согласованы Правила ротаций, которые помогают сотрудникам планировать карьеру, определять цели своего развития и продвижения. Также согласованы Правила поддержки сотрудников при кросс-территориальных переездах.

Для построения карьеры сотрудников в Красноярском отделение Банка «Прима» продвигается культура саморазвития и ответственности за свою карьеру. Для поддержки сотрудников в построении карьеры проводятся обучающие семинары по формированию планов развития, определению карьерных целей. Для рассмотрения возможностей продвижения на внутреннем портале каждый сотрудник может видеть актуальные вакансии банка, настроить систему уведомлений на интересующие вакансии.

В банке существует система оценки результатов деятельности сотрудников, которые учитывают, как результативность, так и соответствие ценностям Красноярского отделения Банка «Прима».

Переменная часть заработной платы напрямую зависит от этой оценки. Специалисты Красноярского отделения Банка «Прима» получают обратную связь от руководителей (особенно в случаях расхождения самооценки и итоговой оценки). Руководители раз в год проходят кадровые комиссии, направленные на выявление зон для развития. Топ-менеджмент Красноярского отделения Банка «Прима» проводит обсуждение персональных результатов в рамках перфоманс-диалога, как правило, по итогам каждого квартала.

Система компенсаций и льгот в Красноярском отделении Банка «Прима» основывается на справедливости и прозрачности. Оплата труда основывается на результатах анализа спроса и предложения на рынке труда

проводят регулярно в отчетном периоде. Существующая корпоративная пенсионная программа ПАО «Прима» является одним из проявлений корпоративных льгот.

Красноярское отделение Банка «Прима» уделяет значительное внимание для формирования командного духа в коллективе и создания атмосферы доверия. Оплата труда всего персонала складывается исходя из количества и качества продаж услуг, обслуживания клиентов.

Отдельно по каждым должностям существует система оплаты труда. Начнем с руководящей должности Красноярского отделения Банка «Прима».

Структура дохода руководителя офиса и заместителей состоит из следующих элементов:

- должностной оклад;
- премия по итогам работы за квартал;
- вознаграждение по итогам работы за год.

Расчет премии менеджера, старшего и ведущего менеджера по обслуживанию по итогам работы за отчетный месяц:

- оклад;
- нормативный коэффициент премирования;
- коэффициент отработанного времени;
- коэффициент выполнения цели «Очереди».

Расчет премии менеджера по продажам по итогам работы за отчетный месяц:

- количество продуктов, проданных менеджером по продажам;
- коэффициент пересчета продукта в УП;
- стоимость одного УП МП в рублях;
- коэффициент операционного качества (Кок)

Расчет премии специалиста контактного центра по итогам работы за отчетный месяц:

- все проведенные оператором операции;
- стоимость каждой операции в УП;

- стоимость 1 УП оператора в рублях.

Коэффициенты пересчета в УП по каждому продукту и стоимости продуктов в рублях доводятся до каждого работника непосредственным руководителем.

Условный продукт (УП) – банковский продукт, приведенный к базовой единице измерения. Приведение осуществляется путем умножения на коэффициент пересчета в условный продукт, утвержденный отдельным распоряжением заместителя Председателя Правления Банка, курирующего блок «Розничный бизнес».

Рассмотрим в таблице 4 банковские продукты, приведенные к базовой единице измерения, установленные на 2017 год.

Таблица 4 - Банковские продукты (УП) Красноярского отделения Банка «Прима» приведенные к базовой единице измерения на 2017 год.

Продукт	Коэффициент пересчета в УП
Оформление заявки на получение жилищного кредита	1,08
Оформление заявки на получение потребительского кредита	0,97
Выдача кредита(кроме жилищного)	0,43
Открытие вклада от 10 тысяч рублей	0,25
Открытие счета ГЖС	0,25
Оформление сберегательного сертификата	0,24
Оформление услуги “копилка”	0,15
Открытие номинального счета	0,25
Оформления заявления на выдачу личной дебетовой карты “Momentum”	0,15
Оформления заявления на выдачу личной дебетовой карты социальная	0,20
Оформления заявления на выдачу личной дебетовой карты classic/standard/Мир, универсальной электронной карты	0,22
Оформления заявления на выдачу личной дебетовой карты “Gold”	0,26

Оформления заявления на выдачу личной дебетовой карты “Platinum”	0,61
Оформление заявления на выдачу кредитной банковской карты	0,60
Оформления заявления на перевод пенсии на карту maestro Социальная	0,13
Выдача банковских карт всех каналов (кроме карт Momentum)	0,17
Добровольное страхование жизни и здоровья	0,69
Страхование залогового имущества	0,42
Оформления договора негосударственного пенсионного обеспечения	0,45

Расчет размера премии по итогам работы за отчетный квартал/год производится в соответствии с Положением о премировании/Положением о вознаграждении по формуле:

$$5+ \times K_{\text{от}} \times K_{\text{норм}} \times K_{\text{цели}} \times K_{\text{фин}} \times K_{\text{приб}} \times K_i = \text{Премия} \quad (1)$$

где
 $K_{\text{от}}$ = коэффициент отработанного времени

$K_{\text{норм}}$ = Нормативный коэффициент премирования

$K_{\text{цели}}$ = Коэффициент зависимости от выполнения целей

$K_{\text{фин}}$ = Коэффициент зависимости от финансового результата

$K_{\text{приб}}$ = Коэффициент зависимости от прибыли

K_i = Коэффициент личной эффективности по системе 5+

В рамках Системы «5+» личная эффективность работника оценивается по следующим элементам:

1) «Личная результативность» - оценивает производительность труда работника, качество и полноту выполнения поставленных перед работником задач;

2) «Оценка по ценностным компетенциям» - оценивает проявление ценностных компетенций работника, обозначенных в модели компетенций.

3) «Оценка по ценностным компетенциям» основывается на оценке по корпоративным ценностям:

- «Я - лидер» - это ответственность за результатах своей работы, совершенствование процессов, а также своих навыков, стремление получить новые знания и опыт.

- «Мы – команда» - это готовность помогать коллегам для достижения общего результата, открытость, доверие и взаимоуважение.

- «Все - для клиента» - обеспечение превосходящего ожидания уровня услуг, максимально комфортного сервиса, даже в нестандартных ситуациях.

Элементы Системы «5+», а также компетенции в составе «Оценки по личностным компетенциям» оцениваются по ступенчатой буквенной шкале:

- «A» - значительно превосходит ожидания;
- «B» - стабильно превосходит ожидания;
- «C» - стабильно соответствует ожиданиям;
- «D» - требует улучшений;
- «E» - неудовлетворительно.

По итогам квартала и отчетного года каждый сотрудник проходит данную систему «5+».

Таким образом каждый сотрудник имеет право оценивать себя сам за этот отчетный квартал или год.

Также для заместителя руководителя, менеджера и оператора существует индекс общей удовлетворенности обслуживанием. То есть, каждому клиенту филиала запрашивают оценку его взаимодействия с банком с помощью СМС-сообщения. Каждый месяц все эти оценки выгружаются и рассчитываются по всему филиалу, тем самым влиять на премирование работников. В связи с этим, каждый сотрудник получает ту заработную плату, которую он заслужил.

2.3 Анализ системы материального стимулирования персонала в Красноярском отделении Банка «Прима»

В Красноярском отделении Банка «Прима» существует ряд способов материального стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы – денежные и не денежные стимулы

- Денежные премии/бонусы выплачиваемые за выполнение целей банка или KPI (выплачиваемые ежегодно, ежеквартально или по факту достижения показателей)

- Комиссионные выплаты за заключение определенного количества сделок

- Индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, верность, большой стаж работы и прочее

- Разделение прибыли банка между работниками

- Дополнительные пособия

А также такие неденежные виды материального стимулирования как:

- Различные виды социального и медицинского страхования

- Льготные банковские и другие услуги

- Оплата банком определенных расходов (услуги связи, расходы на транспорт

- Пенсионные отчисления

- Туристические путевки

- Оплата обучения

- Подарки работникам и представителям их семей

Самые часто используемые виды нематериального стимулирования в Красноярском отделении Банка «Прима» это: предоставление гибкого рабочего графика, проведение совместного досуга всем банковским коллективом, признание со стороны руководства, возможность повышения квалификации и перспектива карьерного роста, профессионального развития. Немаловажным будет отметить то, что в банке также есть возможность участие в принятии решений и в обсуждении важных для банка вопросов, также символические награды в виде доски почета, звания “лучший работник” и другие.

Для оценки эффективности рядовых работников при распределении премий за выполнение групповых показателей существует система «5+». Отдельные категории работников тоже премируются. Объем продаж на прямую влияет на получаемую переменную часть заработной платы операционистов. Таким образом, система стимулирования Красноярского отделения Банка «Прима» состоит из двух групп, которые расписаны в таблице 5

Таблица 5 - Структура стимулирования персонала в Прима

Группа	Подгруппа	Стимул
Материальное стимулирование	Денежное	Премия за выполнение годового/ квартального плана
		Комиссионное вознаграждение за заключение квартального (или иного показателя) плана сделок
		Денежные вознаграждения «за выслугу лет» и другие
		Денежные вознаграждения в виде 10% за предложенную работником и реализованную банком идею
	Неденежное	Льготы на банковские услуги (например, сниженная процентная ставка по кредиту)
		Предоставление путевок за достижения в трудовой деятельности или лотерейным способов
		Сниженные цены в магазинах-партнерах
		Личный автомобиль на время работы в банке и парковочное место для него
Нематериальное стимулирование	Властные	Возможность карьерного роста при соответствии модели идеального работника (которую формируют специалисты, проводя исследование необходимых банку профессиональных навыков от работников)

Продолжение таблицы 5

Группа	Подгруппа	Стимул
Нематериальное стимулирование	Профессиональные	Обучение на рабочем месте и на занятиях (тренинги, лекции и семинары)
		Повышение квалификации (профильные компетенции и профессионализм)
	Коллективные	Возможность донести свою идею до руководства Кафетерий, спортзал, столовая -для поддержания здорового образа жизни и проведение досуга всем работникам одного подразделения
	Идейные	Различные номинации для работников (например, Лучший продавец, Лучший наставник и т.д.)
		Получение грамоты от руководства за проделанную работу

Для выработки рекомендаций по модернизации существующей системы стимулирования на следующем этапе проведем анкетирование работников Красноярском отделение Банка «Прима».

В первую очередь необходимо понять какая часть работников удовлетворена своим положением, а какая нет. Удовлетворенность одна из центральных показателей для анализа стимулирования персонала. Уровень удовлетворенности зависит от того закрыл ли свои потребности работник своим трудом или нет. Уровень удовлетворенности будем выявлять при помощи опросника соотношения внутренней и внешней мотивации К. Замфира. Согласно этому опроснику, при подведении итогов опроса, необходимо знать что лежит в основе профессиональной деятельности сотрудника. Согласно этому опроснику, при подведении итогов опроса, необходимо знать, что лежит в основе профессиональной деятельности сотрудника. То есть, рассматривать результаты через призму внутреннего или внешнего стимулирования можно только в том случае, если мотивационный тип личности соответствует вышеуказанным. В связи с этим, для выявления мотивационного типа личности работников применим тест В.И. Герчикова. Результаты теста приведены в таблице 6.

Таблица 6 – результаты проведенного теста.

Мотив	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	В очень большой мере
Денежный заработка			+		
Стремление к продвижению по службе					+
Избегание критики		+			
Избегание возможных наказаний			+		
Потребность в достижении социального престижа					+
Удовлетворение от самого процесса работы		+			
Возможность наиболее полной самореализации					+

Анкетирование и тестирование проводится среди специалистов контактного центра и операторов горячей линии. В анкетировании и тестировании принимали участие 10 сотрудников контактного центра. % операторов и 5 специалистов.



Рисунок 9 - Общий уровень удовлетворенности работников

Целью проведения анкетирования является определение отношения работников к действующей системе стимулирования, а также выяснения категорий и видов стимулирования, которые вызывают наибольшую обеспокоенность у сотрудников.

По результатам проведенных работ наибольшую неудовлетворенность вызывает возможности должностного продвижения (29%+21%), отсутствие оплачиваемых программ обучения, курсов повышения квалификации. Самый высокий показатель по удовлетворенности заняли такие показатели как уровень технической оснащенности (38%+29%), размер заработной платы (61%+25%) и режим работы банка (53%+33%).

В соответствии с полученными данными, 61% удовлетворены уровнем заработной платы в Красноярском отделении банка «Прима», 25% удовлетворены уровнем выплачиваемой заработной платы, но 11% работающих не удовлетворены уровнем заработной платы. Таким образом, анализ удовлетворенности заработной платой показал, что заработной платой удовлетворены большая часть работающих в Красноярском отделении Банка «Прима».

Анализ самостоятельности в работе, который показал, что 32% респондентов не удовлетворены уровнем самостоятельности в работе Красноярского отделения Банка «Прима».

Стоит отметить, что ввиду специфики работы Красноярского отделения Банка «Прима» возможность быстрого продвижения по карьерной лестнице мала, для того, чтобы занять лидирующие позиции в организации необходим большой практический опыт.

В целом большинство работников удовлетворены работой в организации. Данные анализа системы стимулирования труда работников, используемых в Красноярском отделении Банка «Прима» и их сопоставление с теоретическими подходами свидетельствует о том, что деятельность руководства по стимулированию персонала является недостаточно эффективной.

Среди факторов существенно влияющих на работу работников в Красноярском отделение Банка «Прима» можно выделить материальное стимулирование. Также стоит отметить, что заработной платой удовлетворены большая часть работающих в Красноярском отделение Банка «Прима».

Таким образом, проведенное анкетирование выявило, что наибольшую неудовлетворенность вызывает отсутствие возможности должностного продвижения, оплачиваемого обучения, курсов повышения квалификации. Ввиду специфики работы Красноярского отделения банка «Прима» возможность быстрого карьерного роста весьма невелика, для того, чтобы занять лидирующие позиции в организации необходим большой практический опыт. При этом руководству Красноярского отделения Банка «Прима» необходимо уделить внимание такому вопросу как возможность должностного продвижения.

2.4 Анализ факторов, действующих на модернизацию системы материального стимулирования персонала

Существующий уклад жизни в организации рано или поздно подвергается влиянию извне и система стимулирования – не исключение. Чтобы сохранить свое высокое конкурентное положение, Красноярское отделение банка «Прима» должен своевременно реагировать на влияние этих факторов.

Первостепенно необходимо классифицировать по степени влияния внешние и внутренние факторы, влияющие на систему стимулирования Красноярского отделения банка «Прима». Это способствует ясному пониманию его целей и задач, дальнейшей стратегии развития и то каким образом необходимо трансформировать систему стимулирования, чтобы она эффективно влияла на деятельность организации в целом.

Внешние факторы можно разделить на две группы: прямые и косвенные. Ближние факторы непосредственно прямо влияют на

Красноярское отделение банка «Прима». В их числе поставщики ресурсов, потребители товаров и услуг, конкуренты, акционеры, трудовые ресурсы, профсоюзы, законы, государственные учреждения, регулирующие деятельность организаций и другие.

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого сиюминутного влияния на Красноярское отделение банка «Прима», но, тем не менее, затрагивают ее функционирование. К ним относятся: научно-технический прогресс, экономическое состояние страны, социальные и культурные изменения, политическая обстановка, мировые события, влияющие на организацию тем или иным способом и другие.

Рассмотрим наиболее важные факторы, влияющие непосредственно на систему стимулирования Красноярского отделения Банка «Прима». Одним из таких факторов, являются акционеры. В Красноярском отделение Банка «Прима» значительная часть акций находится в руках внешних акционеров, и меньшая – в руках работников, следовательно, мотивация работников снижается. Это связано с тем, что внешние акционеры больше заинтересованы в распределении прибыли для инвестиций в различные проекты, а также в увеличении своих дивидендов, а не в повышении заработной платы и других видах стимулирования работников или улучшении социальной инфраструктуры организации, необходимой для эффективной работы. Так же внешним фактором, влияющим на Красноярское отделение Банка «Прима», являются трудовые ресурсы. Так, в современных условиях пандемии и спада экономики увеличивается предложение работников, и снижается спрос на них. Это позволяет Красноярскому отделению Банка «Прима», снизить практически безболезненно заработную плату или сократить социальные расходы, так как легко можно найти соответствующего должности работника, а у работника в этот момент превалирует потребность в безопасности, чтобы не потерять место работы.

Такой косвенный фактор, как научно-технический прогресс, повышающий уровень и качество жизни человека и продвигающий к социальному прогрессу, может побудить руководство Красноярского отделения Банка «Прима» к внедрению новых технологий и созданию технологически перспективных продуктов, что также влияет на стимулирование работников. Однако в современных условиях это невозможно, поэтому влияние данного фактора считается минимальным.

Красноярскому отделению Банка «Прима», для достижения поставленных целей, включая и цели стимулирования работников, необходимо понимать свой потенциал и внутренние возможности. Внутренние возможности определяются особенностями внутренней среды. Внутренняя среда содержит в себе следующие элементы:

- персонал (структура, профессиональные навыки и умения, количественный состав, производительность труда, уровень текучести, затраты на оплату труда, потребности и интересы работников);
- организация управления (организационная структура, система менеджмента, качество и стиль управления, организационная культура, престиж и имидж организации, уровень внутрифирменных коммуникаций);
- финансы и учет (устойчивость финансовых показателей и платежеспособность организации, доходность и пр.)

Наиболее важными элементами внутренней среды, влияющими на систему материального стимулирования Красноярского отделения банка «Прима», являются персонал и организация управления. Но не стоит оставлять без внимания и другие элементы, например, объем производства, который показывает устойчивость и значимость организации на рынке, что непосредственно влияет на потребность работников в безопасности и уверенности в стабильности. Эта же потребность становится актуальной и при финансовой устойчивости Красноярского отделения.

Таким образом, подводя итог данной главе, можно сделать следующие выводы:

ПАО ««Прима»» — российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. Контролируется Центральным банком Российской Федерации. ПАО ««Прима»» ставит перед собой цели на период до конца 2018 года.

Штат сотрудников Красноярское отделение банка «Прима» г насчитывает 21971, большая часть которых являются квалифицированными специалистами, со стажем работы в банковской сфере.

По результатам анализа удовлетворенностью Красноярского отделения банка «Прима» были выявлены следующие основные проблемы:

1) Трудности связанные с должностным продвижением и карьерным ростом работника;

2)отсутствие оплачиваемого обучения;

Таким образом, несоответствие стимулирующих составляющих потребностям персонала будет отрицательно влиять на производительность труда и соответственно на эффективность деятельности. Следует разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала Красноярского отделения банка «Прима», а также создание благоприятной психологической обстановки, которые приведут к улучшению управления стимулированием персонала. Прежде всего, это должно быть связано с пониманием со стороны руководства, что для коллектива указанные действия выступают одним из основных для осуществления стимулирования к эффективной работе.

3 Рекомендации по модернизации системы материального стимулирования персонала в организации

3.1 Предлагаемые шаги по модернизации системы материального стимулирования персонала в организации

По результатам анализа удовлетворенностью Красноярского отделения банка «Прима» были выявлены следующие основные проблемы:

- 1) Трудности связанные с должностным продвижением и карьерным ростом работника;
- 2) отсутствие оплачиваемого обучения;

Учитывая специфичность работы и регламентированность большинства выполняемых функций весьма сложно регулировать стимулирование труда на выполнение таких действий как самостоятельность в работе и ее разнообразие. Здесь положительным фактором может выступать дополнительное стимулирование в виде более разнообразной корпоративной политики. Проведение различных выездных мероприятий, конкурсов и дополнительного обучения может минимизировать негативность данных факторов. Также важное значение имеет система стимулирования через развитие связи между отделами.

Мероприятия по решению проблемы карьерного роста заключаются в ряде действий, направленных на урегулирование такой проблемы как возможность должностного продвижения. Во всех отделениях и Красноярского отделения банка «Прима» к при планировании карьеры принят единый корпоративный календарь, представленный на рисунке 10.

Реализация происходит автоматически, так как все процессы по управлению персоналом идут на платформе SAP (Система управления ресурсами предприятия).

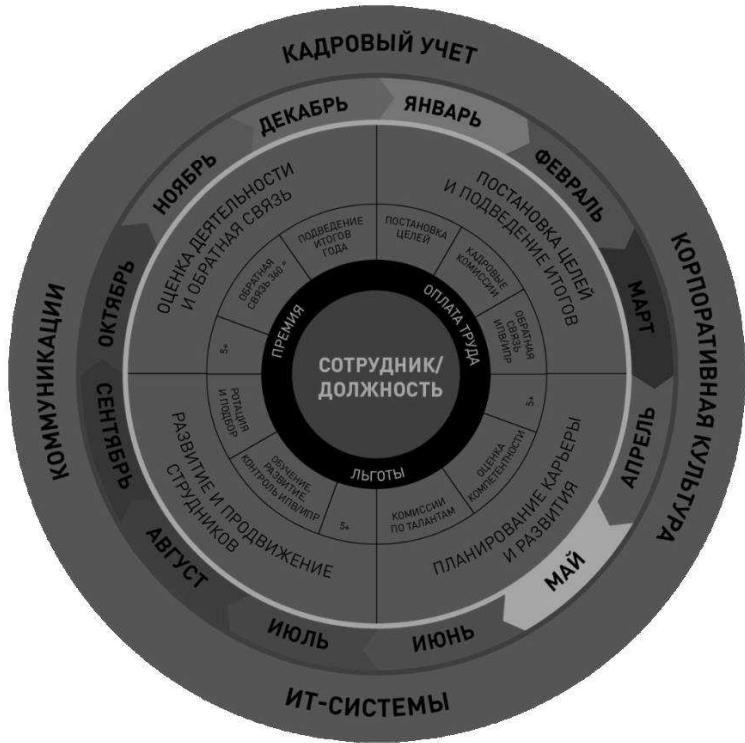


Рисунок 10 - Единый корпоративный календарь Красноярского отделения
банка «Прима»

Алгоритм карьерного роста зависит от уровня квалификации и своевременного прохождения обучения. Кроме того, в организации 3 работника, которые совмещают учебу в высших образовательных учреждениях и работу (2 работника со стажем менее 1 года, и 1 работник со стажем 2 года). Для таких работников дополнительным стимулированием к труду может стать оплата учебного отпуска. Таким образом, мероприятие №1 направлено на такой вид материального стимулирования как оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, обучающимся в образовательных учреждениях, будет актуальным нововведением в системе стимулирования. Законодательно регламентируются порядок предоставления учебных отпусков статьи 173-176 Трудового Кодекса Российской Федерации. Учебный отпуск оформляется по тем же правилам, что и ежегодный оплачиваемый отпуск.

За часы обучения и повышения квалификации должен сохраняться средний заработка, а за часы работы – начисляется заработка плата, при этом обучение и часы фактической работы необходимо отразить в табеле.

В результате повышения образовательного уровня и квалификации работника будет возможно поднятие по карьерной лестнице с соблюдением профессиональных требований.

По итогам внедрения, в систему стимулирования работников Красноярского отделения Банка «Прима» внедряются дополнительные меры в материальном (оплата учебных отпусков и оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации) стимулировании. В результате возможности карьерного роста должны будут вырасти.

В таблице 6 представлена информация о видах материального стимулирования до и после внедрения предложенного мероприятия.

Таблица 6 - виды материального стимулирования до и после внедрения рекомендаций

Материальное стимулирование сотрудников	До внедрения	После внедрения
Выплаты за отработанное время: з/п	+	+
Ежегодный отпуск	+	+
Премии по итогам работы	+	+
Оплата за прохождение курсов квалификации	-	+
Оплата во время профподготовки	-	+
Доплаты при совмещении профессий	+	+

Мероприятие №2 направлено на увеличение количества работников, прошедших курсы / семинары по повышению квалификации, и как следствие получение возможности повышения карьерного роста. Следует отметить, что

предлагается изменить и формат программ по повышению квалификации рассматриваемых работников (таблице 7).

Обучение специалистов проводится центром повышения квалификации по дистанционной форме обучения, обучение специалистов проводится центром повышения квалификации по очной форме обучения. По окончании курсов выдается свидетельство о повышении квалификации.

Таблица 7 - повышение квалификации до и после

№ п/п	Сотрудник	До внедрения	После внедрения
1	Повышения квалификации специалистов	Самостоятельное обучение по методическим материалам	Дистанционное обучение проводимое специализированным центром
2	Повышения квалификации операторов	Самостоятельное обучение по методическим материалам	Очная форма обучения от специализированного центра

Таблица 8 - данные по программам повышения квалификации.

Должность	Учебная программа обучения	Форма обучения	Продолжительность
Специалист	Программа для специалистов	Дистанционно	252
Оператор	Программа для операторов	Очно	252

В рамках совершенствования системы стимулирования персонала Красноярского отделения банка «Прима» было предложено два мероприятия, направленных на повышение квалификации персонала, которое влияет на карьерный рост. Мероприятие №1 направлено на такой вид материального стимулирования как оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, обучающимся в образовательных учреждениях, что будет актуальным нововведением в системе стимулирования. Мероприятие №2 направлено на увеличение количества работников, прошедших курсы/семинары по

повышению квалификации. В результате предполагается решить основную проблему – возможность должностного продвижения.

3.2 Правовое обоснование и оценка социально-экономической эффективности рекомендаций

При учете результативности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования, а также при принятии решений об экономической целесообразности (нецелесообразности) осуществления этих мероприятий используются показатели эффекта и эффективности. Экономический эффект – это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Разработкой проектных мероприятий будет заниматься специалист по управлению персоналом. Средний оклад специалиста по персоналу 32000 р. Планируется, что разработка проектных мероприятий будет проходить в течение 2 месяцев. Таким образом расходы на разработку составят:

$$32000 \text{ руб.} \times 2 \text{ месяца} = 64000 \text{ руб.}$$

Расходы, связанные с разработкой и внедрением организационного проекта по совершенствованию стимулирования труда работников, будут включать: канцелярские расходы – 6580 руб. ежемесячно, расходы по использованию ПК и организационной техникой при разработке данного проекта – 7000 руб. ежемесячно.

Полное рассмотрение расходов на разработку и внедрение проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала, приведено ниже в таблице 9.

Капитальных затрат, связанных с внедрением мероприятий в нашем случае нет. Сопутствующих капитальных вложений в производство в нашем проекте также нет.

Покрытие расходов планируется за счет снижения текучести кадров и эффективной работы правильно подобранных работников.

Таблица 9 - расходы на разработку и внедрения рекомендованных мероприятий

Наименование расходов	Платеж за месяц	Кол-во месяцев	Итоговая стоимость
Заработка плата	32000	2	64000
Суммарные отчисления	9664	2	19328
Канцелярия	6580	2	13160
Использование Пк и техники	7000	2	14000
Итого			110448

Экономия за счет снижения текучести рабочей силы определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \sum_{\square}^{\square} P \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right), \quad (2)$$

где P – среднегодовой ущерб, причиняемый организации текучестью кадров, руб.;

K_1^T, K_2^T – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %.

$$P = Z_{\partial} \cdot Q_{\partial} \cdot K_c \quad (3)$$

где Z_{∂} – среднедневная заработка плата одного специалиста, р.;

Q_{∂} – количество человеко-дней в связи с обучением вновь принятого специалиста;

K_c – коэффициент, учитывающий размер социальных начислений на фонд заработной платы.

Итак, для расчета среднегодового ущерба примем, что

$$Z_{\partial} = 32000 / 23 = 1391 \text{ руб./дн.}$$

Для банковских специалистов предусматривается предварительное обучение в объеме 7 дней.

Одновременно обучаются 2 человека. В течение года собирается 5 таких групп.

$K_c = 30,2\%$.

По формуле (3.2) получаем

$$P = 1391 \times 7 \times 2 \times 5 \times 1,302 = 126775,74 \text{ руб.}$$

По имеющимся данным в кредитной организации на 2018 год текучесть кадров в среднем составила 28,9%. Исходя из того, что естественная текучесть кадров должна находиться на уровне 15-17%, и учитывая численность работников в кредитной организации, ожидаемая текучесть, в связи с улучшением условий труда должна снизиться на 10-12%, то есть составить необходимые 15-17%.

По формуле (3.1) получаем:

$$\mathcal{E}_c = 126775,74 \times (1 - 12 / 28,9) = 218578,86 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект в обобщенном виде можно рассчитать по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_t = P - K, \quad (4)$$

где \mathcal{E}_t – годовой экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, руб.;

P – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, руб.;

K – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Таким образом,

$$\mathcal{E} = 218578,86 - 126775,74 = 91803,12 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность от реализации мероприятий проекта рассчитывается по формуле:

$$E_t = \mathcal{E}_t / Z_t, \quad (5)$$

Получает следующие данные:

$$E_t = 218578,86 / 126775,74 = 1,72$$

Превышение экономических результатов от реализации мероприятий по отношению кложениям для реализации этих мероприятий средств в 1,72 раза свидетельствует об эффективности данных мероприятий.

В заключении следует отметить тот факт, что главным критерием эффективности системы стимулирования персонала Красноярского отделения банка «Прима» является наличие зависимости результатов работы организации в целом и каждого работника в частности, что и будет присутствовать в случае внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию существующей в организации системы управления и стимулирования работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы, хочется отметить, что цель исследования, состоящая в разработке рекомендаций по модернизации системы стимулирования труда работников в Красноярском отделении Банка «Прима» в целом достигнута.

Организационную структуру управления Красноярского отделения Банка «Прима» можно отнести к линейно-функциональному типу, то есть организация подразделяется на структуры, со своими отдельными задачами зоной ответственности и обязанностями. Деятельность каждого отдела соответствует наиболее важным направлениям деятельности всего отделения. Данная организационная структура управления соответствует поставленным целям и задачам перед организацией и обеспечивает достаточно эффективное взаимодействие с внешней средой.

Анализ динамики и структуры персонала показал, что за исследуемый период численность персонала снизилась. Снижение численности персонала связано с оптимизацией системы обслуживания. Но в то же время значительные колебания коэффициентов увольнения и текучести за исследуемый период говорит о проблемах в системе стимулирования и росте числа увольнений по собственному желанию.

Данные проведенного анкетирования показывают, что виды стимулирования используемых в Красноярском отделении банка «Прима» свидетельствует о том, что деятельность руководства по стимулированию персонала является недостаточно эффективной.

Проведенное исследование выявило, что наибольшую неудовлетворенность вызывает возможности должностного продвижения. Ввиду специфики работы Красноярского отделения банка «Прима» возможность резкого продвижения по карьерной лестнице ничтожна, для того, чтобы занять лидирующие позиции в организации необходим большой практический опыт. При этом руководству Красноярского отделения банка

«Прима» нужно обратить взор на такие важные вопросы как соответствие работы личным способностям, возможности должностного продвижения, отношениям с коллегами и с непосредственным руководителем.

Несоответствие составляющих стимулирования потребностям персонала отрицательно влияет на эффективность деятельности. В рамках выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендации по модернизации системы стимулирования труда работников Красноярского отделения банка «Прима».

В рамках совершенствования системы стимулирования персонала Красноярского отделения банка «Прима» было предложено два мероприятия, направленных на повышение квалификации персонала, которое влияет на карьерный рост. Первое мероприятие направлено на такой вид материального стимулирования как оплата учебных отпусков, предоставляемых работникам, обучающимся в образовательных учреждениях, что будет актуально для создания условий карьерного роста персонала. Второе мероприятие направлено на увеличение количества работников, прошедших курсы/семинары по повышению квалификации. В результате предполагается решить основную проблему – возможность должностного продвижения.

Превышение экономических результатов от реализации мероприятий по отношению к вложениям для реализации этих мероприятий средств в 1,72 раза свидетельствует об эффективности данных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аткинсон, Дж. В. Теория о развитии мотивации : книга / Дж. В. Аткинсон. – Москва : Издательство «Альфа-пресс», 2017 – 412 с.
2. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А. П. Балашов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 288 с.
3. Верхоглазенко, В. Система мотивации / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2018. – № 4. – С. 41–48.
4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2019. – 320 с.
5. Витик, С. В. Стимулирование репродуктивного труда на российских предприятиях: механизм и оценка эффективности : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Витик Светлана Владимировна. – Екатеринбург, 2019. – 160 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; под общ. ред. И. К. Безумнова – Москва : Гардарика, 2018. – 352с.
7. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) : учебное пособие / А. П. Волгин. – Москва : Дело, 2018. – 299 с.
8. Воронина, Е. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в коммерческом банке: вопросы организации и совершенствования [Электронный ресурс] / Е. В. Воронина, А. В. Курамшина, А. Ф. Назаров. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42309670>.
9. Галимова, А. Ш. Заработка плата как фактор мотивации к труду / А. Ш. Галимова, Д. Р. Закирова // Приоритетные направления развития науки : Сборник статей Международной научно-практической конференции – Уфа, 2018. – С. 75–78.

10. Гайфуллина, М. М. Методический подход к оценке эффективности системы мотивации и стимулирования персонала / М. М. Гайфуллина, Д. Д. Муртазина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 4. – С. 31–34.
11. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – Москва : НОРМА – Инфра, 2018. – 384 с.
12. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 282 с.
13. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 416 с.
14. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 463 с.
15. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы : книга / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2016. – 512 с.
16. Каверин, С. Б. Мотивация труда : книга / С. Б. Каверин. – Москва : Институт психологии РАН, 2017. – 224 с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : книга / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2018. – 286 с.
18. Клочков, А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов : книга / А. К. Клочков. – Москва : Эксмо, 2016. – 160 с.
19. Коргова, М. А. Менеджмент: краткий курс : учебное пособие / М. А. Коргова. – Ростов н/Д : Феникс, 2018. – 378 с.
20. Кардашов, В. В. Мотивация персонала: теория и практика / В. В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47–48.

21. Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когтин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – № 4. – С. 80–83.
22. Коротаев, Д. А. Методы оценки мотивации персонала на предприятиях / Д. А. Коротаев // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 9. – С. 11–14.
23. Костина, Н. К. Механизмы материального стимулирования как часть системы управления персоналом в России: недостатки и пути модернизации [Электронный ресурс] / Н. К. Костина – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36846547>.
24. Лазарева, Н. В. Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях : монография / Н. В. Лазарева. – Москва : Инфра-М, 2018. – 148 с.
25. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 300 с.
26. Литвинюк, А. А. Организационное поведение : учебник для академического бакалавриата / А. А. Литвинюк. – Москва : Юрайт, 2017. – 323 с.
27. Ливчук, А. А. Разработка предложений по модернизации системы материального стимулирования как фактор эффективной системы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / А. А. Ливчук. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42759283>.
28. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / В. В. Лукашевич. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2017. – 240 с.
29. Мамина, В. С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ДВРК Групп», г. Владивосток / В. С. Мамина // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С.185–189.

30. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации : книга / Э. Мерманн. – Москва : Гуманитарный центр, 2017. – 184 с.
31. Никитина, В. А. Мотивация и стимулирование: в чем их различие [Электронный ресурс] / В. А. Никитина // Директор по персоналу. – 2017. – № 10. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru>.
32. Пакулин, В. Совершенствование механизма мотивации труда / В. Пакулин // Человек и труд. – 2016. – № 8. – С. 65–66.
33. Репина, Е. А. Основы менеджмента : учебное пособие / Е. А. Репина. – Москва : Академцентр, 2018. – 240 с.
34. Рудик, П. А. Мотивы поведения деятельности : книга / П. А. Рудик. – Москва : КНОРУС 2018. – 136 с.
35. Рыбин, С. В. Методы оценки эффективности труда менеджеров по продажам / С. В. Рыбин // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2018. – № 4. – С. 129–137.
36. Сафонов, М. А. Разработка предложений по модернизации системы материального стимулирования как фактор эффективной системы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / М. А. Сафонов. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37352111>.
37. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом: учебник / Б. Ю. Сербиновский. – Москва : Дашков и К, 2017. – 462 с.
38. Смирнов, С. В. Организация управления предприятием : учебник / С. В. Смирнов. – Москва : Инфра-М, 2016. – 253 с.
39. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – Москва : Проспект, 2016. – 238 с.
40. Старобинский, Э. Мотивация / Э. Старобинский // Консультант директора. – 2017. – № 12. – С. 34–38.

41. Фахрутдинова, Е. В. Качество свободного времени как показатель оценки качества жизни населения / Е. В. Фахрутдинова // Экономические науки. – 2018. – № 12 (109). – С. 80–83.
42. Федорова, Н. В. Экономика труда : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» для бакалавров / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва : КноРус, 2016. – 232 с.
43. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: учебное пособие / В. Н. Федосеев. – Москва : Издательский центр «МарТ», 2016. – 528 с.
44. Шарифовна, Г. А. Заработка плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. // Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева, 2019. – № 3. – С. 15–18.
45. Щербина, В. В. Социология организаций / В. В. Щербина // Соц. исследования. – 2018. – № 6. – С. 35–39.
46. Якобсон, П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека : книга / П. М. Якобсон. – Москва : ФБК ПРЕСС, 2017. – 740 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета «Оценка эффективности существующей системы управления трудовым потенциалом»

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено. Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. В какой степени Вас удовлетворяют стороны работы, указанные ниже:

В какой мере Вы удовлетворены	Полностью	Скорее да чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет чем да	Не удовлетворен
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых проблем					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					

2. По шкале определите в какой степени Вы удовлетворены трудом в %.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	'11	

3. Как Вы оцениваете ситуацию в организации в настоящее время?

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1. Положение дел на фирме очень хорошее. | 4. Скорее плохое, чем хорошее. |
| 2. Скорее хорошее, чем плохое. | 5. Определенное плохое. |
| 3. Затрудняюсь оценить. | |

Продолжение приложения А

4. Как бы вы оценили конкурентоспособность продукции на вашем предприятии?
1. Конкурентоспособность продукции высокая. 4. Скорее продукция неконкурентоспособна.
2. Конкурентоспособность средняя. 5. Определенно неконкурентоспособна.
3. Затрудняюсь ответить.
5. Оцените отношение работников вашей фирмы к тем условиям, в которых они работают
1. В целом отношение положительное. 4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное
2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное 5. В целом отношение отрицательное.
3. Затрудняюсь ответить.
6. Как Вы считаете Ваш труд справедливо оплачивается, соответствует затраченным усилиям?
- Да, справедлива Нет, несправедлива
7. Существующая система оплаты труда стимулирует персонал работать результативно?
- Да. Скорее нет, чем да.
- Скорее да, чем нет. Нет.
- Затрудняюсь ответить.
8. Коллективный договор в вашей организации (выберите только один вариант ответа)
- Регулирует наиболее острые вопросы взаимоотношений работников и администрации Колдоговор практически не играет никакой роли в регулировании трудовых отношений
- Регулирует в основном второстепенные вопросы. На нашей фирме колдоговор не заключался.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И.П. Воронцова
подпись
«___ » 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Модернизация системы материального стимулирования персонала

Консультант

подпись, дата

Руководитель

подпись, дата

Выпускник

подпись, дата

Нормоконтролер

подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

старший преподаватель

должность, ученая степень

старший преподаватель

должность, ученая степень

П.Н. Воронцов

и^{нициалы, фамилия}

Е.В. Шилова

и^{нициалы, фамилия}

Д.У. Жуманиязов

и^{нициалы, фамилия}

О.А. Шестакова

и^{нициалы, фамилия}

Красноярск 2020