

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и гуманитарные дисциплины»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиГД
_____ Т. Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« « _____ 2022г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

_____ 38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на
примере АО «Россельхозбанк»

тема

Научный руководитель

подпись, дата

д-р экон. наук _____
должность, ученая степень

Е. Л. Прокопьева _____
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Ю.А.Шипунова _____
инициалы, фамилия

Абакан 2022

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на примере АО «Россельхозбанк».

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Е. Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Е. Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Е. Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Е. Л. Прокопьева

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы: Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на примере АО «Россельхозбанк».

ВКР выполнена на 78 страницах, с использованием 12 иллюстраций, 27 таблиц, 6 формул, 3 приложений, 38 использованных источников 15 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: банковская сфера, система мотивации, управление персоналом, система оплаты труда, нематериальное стимулирование, адаптация персонала

Автор работы, гр. № 3-77Э

Ю.А.Шипунова

подпись

инициалы, фамилия

Руководитель работы

Е.Л. Прокопьева

подпись

инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2022

Цель заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления мотивацией банковского персонала, ориентированного на достижение стратегических целей банка.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала в банковской сфере;
- дать характеристику и провести анализ деятельности АО «Россельхозбанк»;
- проанализировать управление персоналом и системы мотивации в АО «Россельхозбанк»;
- разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала АО «Россельхозбанк» и провести расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

В современной рыночной экономике мотивация составляет неотъемлемую часть рабочего процесса, т.е. от значимых и своевременных методов мотивации будет зависеть конечный результат финансовой деятельности банка. Поэтому особенно важно соответствующим образом подходить к вопросу мотивации труда банковских работников.

Действующий система управления персоналом неэффективна в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк», применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Разработанные мероприятия позволят проводить адаптацию сотрудников с целью снижения текучести кадров, снизить расходы на заработную плату и повысить производительность труда.

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

Topic of the final qualification work: Motivation of personnel in the banking sector and increasing its efficiency on the example of JSC «Rosselkhozbank».

The WRC is made on 78 pages, using 12 illustrations, 27 tables, 6 formulas, 3 appendices, 38 sources used, 15 sheets of illustrative material (slides).

Keywords: banking sector, motivation system, personnel management, remuneration system, non-material incentives, personnel adaptation.

The author of the work, gr. № <u>3-77Э</u>	_____	<u>Y. A. Shipunova</u>
	signature	full name
Academic supervisor	_____	<u>E. L. Prokopjeva</u>
	signature	full name
English language supervisor	_____	<u>E. L. Prokopjeva</u>
	signature	full name

Year of defense of qualification work – 2022

The goal is to develop measures to improve the management of the motivation of bank personnel, focused on achieving the strategic goals of the bank.

Tasks:

- consider the theoretical foundations of staff motivation in the banking sector;
- characterize and analyze the activities of JSC «Rosselkhozbank»;
- to analyze personnel management and motivation systems in Rosselkhozbank JSC;
- develop measures to improve the motivation of the staff of Rosselkhozbank JSC and calculate the effectiveness of the proposed measures.

In a modern market economy, motivation is an integral part of the work process, i.e. the final result of the bank's financial activity will depend on significant and timely methods of motivation. Therefore, it is especially important to approach the issue of motivating the work of bank employees in an appropriate way.

The current personnel management system is ineffective in the Khakass branch of Rosselkhozbank JSC, the applied personnel management methods are not sufficiently developed and require the implementation of a number of measures to eliminate the identified shortcomings.

The developed measures will allow for the adaptation of employees in order to reduce staff turnover, reduce wage costs and increase labor productivity.

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и гуманитарные дисциплины»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиГД

Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ____ « ____ 2022 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту _____ Шипуновой Юлии Александровне

фамилия, имя, отчество

Группа 3-77э
номер

Направление 38.03.01 Экономика
код наименование

Тема выпускной квалификационной работы: Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на примере АО «Россельхозбанк».

Утверждена приказом по институту № 275 от 17.05.2022 г.

Руководитель ВКР _____ Е. Л. Прокопьева, д. э. н., доцент

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР: Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.05.2022), Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 28.05.2022), Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022), Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 01.04.2022) «О банках и банковской деятельности».

Перечень разделов ВКР: 1 Теоретическая часть. Теоретические основы мотивации персонала в банковской сфере, 1.1 Сущность и роль мотивации персонала в банковской сфере, 1.2 Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию, 1.3 Резервы усиления мотивации труда и методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления коммерческим банком, 2 Аналитическая часть. Анализ системы мотивации персонала на примере АО «Россельхозбанк», 2.1 Характеристика АО «Россельхозбанк», 2.2 Анализ хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк», 2.3 Анализ управления персоналом и системы мотивации в АО «Россельхозбанк», 3 Проектная часть. Совершенствование системы мотивации персонала в АО «Россельхозбанк», 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «Россельхозбанк», 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Перечень иллюстративного материала (слайдов): 1.Приветствие, 2. Актуальность ВКР, 3.Цели и Задачи ВКР, 4. Территориальное размещение АО «Россельхозбанк», 5.Динамика процентных доходов и расходов, 6. Вывод Движение кадров Хакасского филиала АО «Россельхозбанк», чел., 7. Анализ заработной платы работников Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» за 2018-2020 гг., 8. Схема управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк», 9. Показатели прохождения сотрудниками периода адаптации,10.Результаты опроса работников об удовлетворенности методами материального стимулирования труда, % ., 11.Недостатки в управлении персоналом стимулирования труда.,12.Система материальной мотивации с использованием КРП.,13.Экономические цели совершенствования управления персоналом Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» . 14.Экономические цели совершенствования управления персоналом Хакасского филиала АО «Россельхозбанк»,15.Благодарю за внимание.

Руководитель ВКР _____

Е.Л.Прокопьева

Задание принял к исполнению _____

Ю. А. Шипунова

« ____ » _____ 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретическая часть. Теоретические основы мотивации персонала в банковской сфере	10
1.1 Сущность и роль мотивации персонала в банковской сфере	10
1.2 Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию.....	18
1.3 Резервы усиления мотивации труда и методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления коммерческим банком	20
2 Аналитическая часть. Анализ системы мотивации персонала на примере АО «Россельхозбанк»	35
2.1 Характеристика АО «Россельхозбанк».....	35
2.2 Анализ хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»	39
2.3 Анализ управления персоналом и системы мотивации в АО «Россельхозбанк»	51
3 Проектная часть. Совершенствование системы мотивации персонала в АО «Россельхозбанк»	63
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «Россельхозбанк»	63
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	71
Заключение	75
Библиографический список	77

ВВЕДЕНИЕ

Для реализации стратегии развития кредитной организации необходима консолидация действий работников. Это возможно, если персонал имеет ясное и недвусмысленное представление о целях и ценностях организации и что персонал разделяет эти цели и ценности. Объединение усилий возможно, если каждый сотрудник в организации знает: что, где, когда, как, с кем и почему (для достижения результата) работать. Это позволит достичь целей, недостижимых для каждого работника кредитной организации отдельно, поскольку работа в кредитном учреждении является узкоспециализированной, а банковские услуги являются результатом работы значительного количества работников [8, с.96].

Сугубо хозяйственные дела между работником и кредитным учреждением, т.е. обмен результатов на обещанное вознаграждение приводит к конфликту интересов, ограничивающему вклад работника в деятельность организации выплаченным вознаграждением. Особенно это касается высококвалифицированного персонала кредитных учреждений [12, с.617]. В условиях развития рынка банковских услуг, конкуренции и высокого спроса на высококвалифицированных работников банковской сферы уровень заработной платы и условий труда в кредитных учреждениях для этих категорий работников одной специализации примерно одинаков, а трансферты из одного кредитного учреждения в другую является довольно распространенной практикой [5, с.356]. Если организация стремится достичь лучших результатов, чем работник, или лучшей производительности за ту же заработную плату, это заставит работника чувствовать себя несправедливым, а он, в свою очередь, будет склонен противодействовать этому.

Внимание менеджера сосредоточено на разработке системы мотивации с целью формирования поведения, нужной для наилучшей деятельности в организации. Недостатком большинства этих систем является несоответствие

содержания и содержания труда работника и работы в организации, с одной стороны, и, с другой стороны, целям организации и потребностям работника. Это приводит к необходимости постоянного воздействия организации на работника, чрезмерного контроля и координации действий со стороны руководителей всех иерархических уровней управления организацией и, в конечном счете, отсутствия непосредственной заинтересованности работника в результате.

Актуальность данной темы подтверждается тем, что работа в ведущих кредитных учреждениях, успешно реализующих свою стратегию развития, становится все более содержательной, интересной и креативной. Наиболее эффективны кредитные учреждения, которые развивают работников, улучшают качество жизни и стимулируют участие работников в управлении.

Целью бакалаврской работы является разработка мер по совершенствованию управления мотивацией банковского персонала, направленных на достижение стратегических целей банка. Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- рассмотреть сущность и роль мотивации персонала в банковской сфере;
- изучить особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию;
- изучить резервы усиления мотивации труда и методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления коммерческим банком;
- дать характеристику АО «Россельхозбанк»;
- провести анализ хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»;
- проанализировать управление персоналом и системы мотивации в АО «Россельхозбанк»;
- разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала АО «Россельхозбанк»;

– провести расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является АО «Россельхозбанк». Предметом исследования являются экономические, социально-психологические и организационные аспекты управления мотивацией персонала в банковской сфере.

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением целевого, системного, процессного, поведенческого и ситуационного подходов, функционально-целевого и абстрактно-логического методов. Опросы работников и их обработка осуществлялись посредством специальной методики на персональных компьютерах.

Информационную основу исследования составили законодательная база банковской деятельности в Российской Федерации, трудовое законодательство, нормативные акты Банка России, программные документы развития банковского сектора Российской Федерации, а также материалы конференций, научно-практических семинаров, периодической печати, и информации из сети Интернет, информационных источников «Гарант», «КонсультантПлюс», статистическая информация, бухгалтерская отчетность АО «Россельхозбанк».

Структурно бакалаврская работа включает: введение, три главы, заключение, список литературы и 2 приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

1.1 Сущность и роль мотивации персонала в банковской сфере

Мотивация является одним из важнейших факторов, определяющих поведение людей в трудовом процессе. Ее учет в системе управления персоналом организации требует особого подхода к разработке соответствующих методов и технологий [8, с.96]. Проводимые в России реформы, направленные на формирование социально-ориентированной экономики в качестве одного из важнейших факторов определяют эффективное использование трудового потенциала организации независимо от формы собственности и отраслевой принадлежности. Для этого в первую очередь требуется комплексный подход к рассмотрению проблем мотивации персонала, особенно в сферах, использующих интеллектуальный и высококвалифицированный труд наемных работников [5, с.355].

Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления современной организацией. Система мотивации к эффективному труду является в современных условиях действенным инструментом управления, а наличие соответствующих механизмов и алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает все возможные противоречия между работником и работодателем, стабилизируя баланс интересов и потребностей. Усиление конкуренции на рынке труда требует повышения эффективности системы управления персоналом в организации. В связи, с чем все большее значение приобретает не только совершенствование действующих мотивирующих факторов, но и поиск новых [6, с.11].

Согласно А.Маслоу, человеком руководит стремление к удовлетворению большого числа потребностей. Эта проблема напрямую связана с мотивацией. Особенность человека заключается в том, что он на протяжении всей жизни чего-то желает. Человек – это неудовлетворенное существо, он редко

достигает состояния полной удовлетворенности [5, с.356]. Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто внешнее, определяемое как стимул или задача. Деятельность и поведение человека организации определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Фактически налицо двойственная сущность процесса мотивации. Мотивация труда – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение индивида или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения; это внутреннее и внешнее побуждение к определенному трудовому поведению в процессе деятельности, где внутреннее побуждение необходимо рассматривать через мотив личности, а внешнее – через процесс ее стимулирования [16, с.23].

Также мотивацию можно определить как структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта [17, с.69]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Взаимосвязь понятий мотивации

Мотивация - одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации [14, с.31]. В современных рыночных условиях мотивация выступает и как обособившийся вид деятельности, и как способ воздействия. Функция

мотивации включает два аспекта - инструментальный, заключающийся в принуждении подчиненных выполнять предписанные им обязанности, и социально-психологический, относящийся к устранению напряжений и конфликтов, мешающих трудовому процессу и его активизации. Мотивация является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала [5, с.355].

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности, так же сюда можно отнести потребности в самосохранении, безопасности (защите от нападения, влияния вредных факторов и т.п.) [18, с.107]. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо, в потребности саморазвития и самореализации (потребности высшего уровня) Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются больше, чем первичные [8, с.614].

В первую очередь удовлетворяются первичные потребности, при этом потребность более низкого уровня всегда доминирует. Как только какая-то потребность удовлетворена, она перестает определять поведение человека. С развитием личности все большее значение приобретают потребности высшего уровня – в самовыражении и самоутверждении [8, с.237].

Рабочая среда (удобство рабочего места и его техническая оснащенность, уровень шума, чистота), вознаграждения (зарплата и премии, оплаченные питание и отдых, оплата транспортных расходов и оплата культурных мероприятий) – все это средства удовлетворения физиологических потребностей сотрудников.

Осведомленность о происходящем в компании, хорошие отношения в коллективе дают работникам ощущение защищенности.

Социальные потребности любого сотрудника проявляются в желании принадлежать к данному коллективу, а также сознавать, что окружающие считают его компетентным и признают его достижения [14, с.28].

Стремление к самоактуализации – одной из высших потребностей, выражается в желании реализовать свой собственный потенциал именно в этой работе и появляется тогда, когда сотрудник связывает свое будущее с работой в данной организации, и отчасти соотносит свои личные цели с целями компании [17, с.68].

Потребности невозможно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Наблюдая за людьми, психологи определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение – стремление к осуществлению чего-либо; потребность сделать что-либо [13, с.491]. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле – это то, что понимается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, то его потребность становится удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации [5, с.355].

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

Например, создание рабочих мест с более сложными задачами и

большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности, для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно не эффективным для других [15, с.30]. К тому же, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии – все это усугубляет сложность мотивации.

Поэтому важно отметить роль вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей своеобразны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности [21, с.326].

Руководитель так же имеет дело с и двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним, а как следствие – внутренней и внешней мотивацией. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения [8, с.96]. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Внешние вознаграждения (мотивация) – это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение» [15, с.32]. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также

дополнительные выплаты. Все больше исследований свидетельствует о том, что если вознаграждение – деньги, награды, похвалы или выигрыш конкурса – не подкреплены внутренней мотивацией, то стремление к поддержанию эффективной деятельности, несмотря на награды, у человека будет снижаться [7, с.148]. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера [7, с.149].

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели [25, с.326]. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвигаться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) –

это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов [6, с.13]. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности [9, с.111].

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда [21, с.298].

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости принимает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс [5, с.356]. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться оставить интенсивность труда на прежнем

уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, она менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации элементы теории ожиданий и теории справедливости [8, с.95]. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения [5, с.356]. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты [8, с.96].

Каждая из содержательных и процессуальных теорий имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому для хорошего менеджера важно умение синтезировать различные теории, методы и способы мотивации, применительно к определенным людям и условиям. Особое внимание следует уделять развитию у человека внутренней мотивации.

Так, например, Эльфи Кон, американский психолог, автор книг по мотивации, в своей книге «Наказание награждением» проанализировал различные мотивы и пришел к выводу, что внешняя мотивация имеет некоторые серьезные недостатки [41, с.200]:

- 1) неустойчивость, как только вы отменяете наказание или вознаграждение, мотивация исчезает;
- 2) она требует все больших затрат, если наказание или вознаграждение остается на том же уровне, мотивация постепенно

сокращается, для того чтобы в следующий раз добиться эффекта, вам потребуется либо ужесточать наказание, либо увеличивать вознаграждения;

3) она вредит внутренней мотивации, внешние наказания или вознаграждения убивают желание в человеке развивать свою внутреннюю мотивацию, желание делать что-либо самостоятельно; отныне руководство должно наказывать / вознаграждать работника каждый раз, чтобы заставить его это сделать; рассчитывать на инициативу работника не приходится [33, с.98].

То есть считается, что человек, не имеющий внутренней мотивации, приходит на работу и ждет, чем его будут мотивировать в очередной раз, а значит, задачей менеджера является помощь сотрудникам в поисках их собственной (внутренней) системы мотивации.

Таким образом, мотивация представляет собой важнейшую функцию менеджмента, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации целенаправленного поведения людей по достижению их собственных целей и целей предприятия. Другим словами, мотивация – движущая сила человеческого поведения или процесс побуждения и стимулирования себя и других к действиям по достижению личных целей или целей организации [5, с.355].

1.2 Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию

Банк - специализированное учреждение, кредитная организация, которая аккумулирующая временно свободные денежные средства, предоставляющая их во временное пользование в виде кредитов (займов, ссуд), посредничающая во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями или отдельными лицами, осуществляющая кассовое обслуживание народного хозяйства и населения и другие операции с деньгами и денежным капиталом [14, с.29]. Банк - специфическая организация, которая берет деньги займы и размещает (отдает в долг) от своего имени, причем, весь риск по операциям

ложится на банк. Кроме обозначенного вида деятельности, банк выполняет и ряд других операций (трастовые, консалтинговые и др.), которые к рисковому отнести нельзя, но также достаточно ответственные [25, с.328].

Важное значение имеет совершенствование и повышение эффективности управления персоналом коммерческого банка. В таблице 1.1 представлены особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и приоритетные направления управления его персоналом [8, с.96].

Таблица 1.1 - Особенности содержания и организации труда в коммерческом банке и связанные с ними особенности управления персоналом

Особенности содержания и организации труда в банке	Специфика мотивации труда и управления персоналом
1	2
А. Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом	
Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в банке носит изначально коллективный характер.	Стремление каждого работника к осознанию, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа.
Относительное сокращение зарплат основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности.	Необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения.
Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда	Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей банка и как инструмент повышения психологической устойчивости
Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов)	Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений
Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий и т.д.	Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников (проведение тестирований и аттестации)
Б. Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом	
Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя»	Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками
Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений	Различны подходы к управлению персоналом в зависимости от конкретного отдела, подразделения, вида деятельности и т.д.

1	2
Высокий уровень внутрибанковской специализации	Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка - формализованных и неформальных
В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе	Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников
Большинство банков практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые банковские счета	с одной стороны, это дает большую свободу администрации в оплате; с другой стороны, необходимы механизмы, чтобы материальное вознаграждение (или переменная его часть) были открыты для ознакомления с ними коллектива для повышения стимулирующей роли.

Из таблицы 1.1. видно, что менеджеры по работе с персоналом должны учитывать все особенности работы персонала коммерческого банка, напрямую влияющие на мотивацию труда персонала, и связанные с ней косвенно [31, с.421].

Рассмотрим эти факторы более подробно.

1. Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию

Труд в банке носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и ее сочетание с индивидуальной [35, с.287].

Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий для ускорения и упрощения проведения банковских операций. Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы»,

где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами [15, с.32]. Необходимо контролировать текущий уровень знаний, возможные пробелы; квалификацию и ее соответствие новым этапам развития банковских операций посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.

Относительное сокращение заработков основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности.

Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения. Этот фактор характерен практически для всех работников коммерческих банков:

- операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов;
- ответственных за совершение или не совершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с капиталом банка, и от которых может зависеть в значительной степени будущее банка в краткосрочной перспективе и в более отдаленные по времени сроки [40, с.386].

Например, недостаточно хорошо проанализированная кредитная история заемщика может обернуться банку большими убытками в случае его некредитоспособности, высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена управления коммерческого банка очевидна. Вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а последствия их сказываются на банке в целом [8, с.97]. Поэтому целесообразно стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операции и взвешенном принятии решений. Эффект от них, как правило, отражается на работе всего банка. Кроме того, необходимо поощрять принятие положительно результативных решений [40, с.87].

На характер, содержание и качество деятельности работников особое влияние оказывают специфические (особые) факторы в процессе труда. Из негативных факторов у специалистов на первом месте - неравномерная

загруженность в течение дня (месяца, года); например, в период сдачи отчетности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов более интенсивна, чем в течение года. Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого опрошенного руководителя высшего и среднего звена управления. Из общих для всех категорий работников факторов преобладают длительная работа на компьютере, монотонность и др. Операционисты часто работают в режиме сверхурочного времени, типичны и традиционны переработки: «выключить компьютер» можно лишь подведя все итоги, сведя балансы своего участка работы [5, с.357].

Ситуация осложняется такой особенностью, как постоянная работа с людьми, это особенно актуально для банка. Клиенты нередко в обычных операционистах видят главных исполнителей и инициаторов всех бед, которые не только «отняли» у них последние сбережения, но и развалили всю банковскую систему России. Это выражается и в агрессии по отношению к операционистам, выражении неудовлетворенности их работой, и в негативном настрое в целом [42, с.242].

Кроме специфических (особых) факторов, связанных с работой, на банковских работников действуют и последствия обычных, общих стрессовых явлений, свойственных всем россиянам. Это - угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране (налеты, грабежи) и т.д. Отсюда непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы, нетерпимость, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности. Это часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности, и, как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям [42, с.243].

Действие специфических (особых) факторов, приводящее к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается на эффективности и надежности деятельности.

Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала коммерческих банков, осуществляется субъектами труда за счет волевых усилий с подключением резервных возможностей.

Анализ литературы показал, что деятельность руководителей высшего и среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических (особых) факторов. Последние могут представлять потенциальную опасность для управленцев. Негативные функциональные состояния выражены сильно, и работа в этих условиях требует восстановления [39, с.202].

Деятельность специалистов и операционистов, сопряженная с эпизодическим, непостоянным действием специфических факторов, может быть отнесена к особым условиям, после которых необходим отдых.

Функциональные состояния, возникающие у субъектов труда в затрудненных условиях деятельности, относятся к виду функциональных состояний динамического рассогласования, характеризующихся нарушением адекватных физиологических и поведенческих реакций, неоправданно высокой психофизиологической «ценой» деятельности и приводят к нарушению ее (деятельности) структуры, снижению эффективности и надежности [8, с.96]. Негативные психологические состояния, с одной стороны, могут стать тормозящим фактором активности и инициативности, с другой - стимулировать на поспешные скоропалительные решения и действия [33, с.98].

Учитывая затрудненные условия деятельности работников коммерческих банков, соответствующим образом нужно подходить к вопросу мотивации их труда [15, с.30]. Во-первых, необходима соответствующая психологическая готовность к работе в этих условиях. Во-вторых, нужна система положительных мотиваций как главного компонента устойчивости профессиональной деятельности в количественном и качественном аспектах, а также во временном аспекте профессиональной деятельности.

2. Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда. Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя». Если еще десять лет назад на рынке банковских услуг России имела место почти полная монополия Государственного банка, то в настоящее время банки вынуждены бороться за каждого клиента. Главный инструмент повышения конкурентоспособности - деятельность человека, работника банка, начиная от операциониста и кончая его президентом. Все должны быть заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом будет процветание банка и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала [33, с.97].

Высокий уровень внутрибанковской специализации затрудняет комплексное решение проблем, координацию деятельности отделов ввиду узкой сферы ответственности [8, с.96]. Целесообразным направлением управления персоналом в данном контексте может стать расширение и углубление связей между подразделениями не только в виде формализованных процедур. Важны неформальные связи, обладающие не меньшей значимостью, которые желательно поддерживать и развивать. Расширение и углубление таких связей восполнит недостаток информации и будет способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Работники сильнее ощутят причастность к банковским проблемам в целом. Регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами может помочь банку в управлении операциями, балансом и т.д. [35, с.288]. Несмотря на то, что подразделения узко специализированы, имеется взаимосвязь между их работой, и дополнительная информация, например, от отдела валютных операций об изменении курса доллара сигнализирует кредитному отделу о возможном в ближайшее время пересмотре ставок по кредитам.

В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе [35, с.289].

Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот

самый ценный и важный ресурс. Чтобы помочь банку минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутрибанковской системы обучения можно предложить вариант подготовки сотрудников банка на основе использования возможностей дистанционного обучения. Банкам необходимо наряду с традиционными формами обучения использовать телеобучение на рабочих местах, оборудованных персональными компьютерами – телелернинг [31, с.421].

Большинство банков практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые банковские счета. Такая система оплаты может дать администрации большую свободу в оплате, вознаградив персонал за эффективную и качественную работу без гласного объяснения своих действий. Кроме того, распространение такой информации может вызвать разочарование в своей должности. Такой точки зрения придерживаются некоторые западные ученые [15, с.30]. Таким образом, очень важно, чтобы хотя бы переменная часть материального вознаграждения не являлась коммерческой тайной. В последнем случае она будет играть роль морально-психологического фактора: весь коллектив увидит, что добросовестная работа, инициатива, желание и умение принести пользу банку активно поощряется руководством. Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений предполагает применение соответствующих методов мотивации, систем оценки персонала, подходов и принципов премирования и материального вознаграждения [31, с.422].

Сильная мотивация труда, с одной стороны, - залог процветания и развития банка; а с другой стороны - фактор психологической устойчивости работника на достаточно высоком уровне продуктивности [40, с.86]. Работа в коммерческом банке имеет особенности, которые целесообразно учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом.

1.3 Резервы усиления мотивации труда и методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления коммерческим банком

Задача мотивации труда в практике управления - побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями. Функцию мотивации работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при успешно выполненной работе; в то же время на мотивацию труда влияют факторы, не всегда зависящие от руководителя [33, с.98].

Резервы усиления роли и места мотивации труда в практике управления персоналом коммерческого банка в следующих факторах:

- материальное вознаграждение;
- моральное стимулирование;
- продвижение по службе;
- условия труда;
- возможность самореализации;
- психологический климат и т.д. [22, с.67].

Проанализируем роль и место каждого фактора в практике мотивации труда и повышения эффективности работы персонала коммерческого банка.

1. Моральное стимулирование. Система морального стимулирования была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60-70-е годы, но в 90-х годах ее популярность несколько ослабела. Система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным фактором мотивации труда банковских работников. В коммерческих банках имеются резервы мотивации труда посредством морального стимулирования [20, с.23].

Моральное стимулирование может осуществляться по двум направлениям:

- поощрение - знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной или письменной форме;

- порицание. Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей работника; от уровня духовного развития человека, жизненных целей, приоритетов, предпочтений, ценностей, возраста и т.д. [33, с.98].

Эти два метода направлены на создание различных ответных реакций работников, но оба могут способствовать мотивации человека. Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника. К примеру, одно и то же критическое замечание может дать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать влияния на флегматика. Вообще все формы морального поощрения действуют неодинаково на разные категории людей. Это зависит от их уровня духовного развития, жизненных ценностей и приоритетов, предпочтений, психологического типа поведения, возраста, пола и др. Например, такое поощрение, как письмо руководителей с благодарностью, популярно среди молодых работниц, а не рабочих-мужчин.

Для использования такого фактора мотивации, как моральное стимулирование, нужно хорошо знать коллектив. Только тогда моральные стимулы дадут ощутимый эффект. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку и широкий спектр всевозможных мер стимулирования, способных удовлетворить любые духовно-нравственные потребности; а материальные затраты на реализацию этого фактора могут быть невысокими, по сравнению, например, с затратами на материальное стимулирование [14, с.31].

Итак, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

- индивидуальный подход (знание предпочтений);
- широкий спектр всевозможных мер стимулирования;

– их сочетание с материальными формами стимулирования труда [33, с.98].

Возможным вариантом морального стимулирования считается привлечение работников к процессу управления банком. Работник, вовлеченный в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, чувствует свою сопричастность к работе банка в целом, ощутит собственную роль в успехе банка, свою сопричастность к нему, сможет реально оценить, как неудачное решение может дестабилизировать работу банка.

2. Продвижение по службе. Представления работников о своей будущей деловой карьере могут стать сильным стимулом их активности и эффективной работы. Повышение, особенно в случае со специалистами и отчасти руководителями отделов, может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. [12, с.613]. В ряде западных фирм введена «двойная лестница» карьеры, т.е. специалист может расти профессионально, не переходя на административную должность. Так, после специалиста могла бы следовать должность ведущего и главного, затем советника председателя банка, что по статусу и окладу соответствовало бы должности начальника отдела; далее должность старшего советника и т.д. Таким образом «переросшим» и тем, кто скоро «перерастет» свои должности работникам есть важный стимул хорошей работы и без назначения на руководящую должность (далеко не у всех работников возможность именно руководить людьми является привлекательной стороной деятельности). Кроме того, большой процент затруднившихся ответить говорит о слабой информированности (особенно специалистов) по этому вопросу [12, с.614].

Резервы усиления мотивации труда есть и в области продвижения по службе. Предоставить больше возможностей карьерного роста - еще один

фактор мотивации, способный значительно повлиять на результативность работы.

3. Условия труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие - это резко снижает мотивацию труда, т.е. внимание работников переключается на этот фактор. Хорошие условия труда усиливают мотивацию незначительно, тогда как плохие условия резко ее снижают.

Принято выделять следующие факторы условий труда:

– санитарно-гигиенические - влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, химическими веществами, вибрация, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсическими веществами и т.п.

– социально-психологические - физическая нагрузка, темп работы, нервно-психическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха, функциональные качества оборудования, вспомогательных средств и т.п.

– эстетические - архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства), использование функциональной музыки [14, с.29].

Если санитарно-гигиенический фактор - неотъемлемый для процесса производства, то эстетический и отчасти социально-психологический факторы настолько необходимыми не являются, но они способствуют более производительной работе и могут «сглаживать» негативный эффект на мотивацию санитарно-гигиенического фактора. Действия администрации банка должны быть соответствующими - в направлении дальнейшего совершенствования условий труда, прежде всего, операционных работников.

4. Психологический климат. Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива,

требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью - оценивается в банках по-разному. Совместный труд при благоприятном психологическом климате в коллективе - фактор, усиливающий мотивацию сотрудников [33, с.98].

В обобщенном виде приоритетные направления мотивации труда работников (отраженные нами в виде конкретных мероприятий) коммерческого банка представлены в виде таблицы 1.2.

Таблица 1.2 - Приоритетные направления мотивации работников коммерческого банка

Руководители отделов и подразделений	Специалисты	Операционисты
1) по возможности поставить в зависимость заработок от конечных результатов деятельности конкретного работника (например, количество качественно проведенных сделок, уменьшение количества ошибок, привлечение новой клиентуры, количество открытых вкладов и т.д.)		
2) создать более совершенную систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий и индивидуальным подходом		
3) дать возможность выполнять более сложные, важные и ответственные функции, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую она приносит пользу банку		3) при каждом удобном случае показывать значимость и необходимость для банка труда операциониста
4) уделять больше внимания организации труда руководителей отделов посредством:	4) создавать условия для дальнейшего продвижения (возможна «двойная лестница») и подробно информировать работников о возможных перспективах карьерного роста	4) поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении
1. совершенствования организации рабочих мест;		
2. проектирования, анализа, рационализации трудового процесса;		
3. организации обслуживания рабочих мест (комплектование предметов труда, наличие инструкций, хозяйственно-бытовое и культурно-бытовое обслуживание и т.д.).		

Итак, для разных групп работников необходимы и свои особенности мотивирования. Методы мотивации операционистов и специалистов - различны, так как особенности их работы таковы, что необходим не только

особый подход к каждой группе работников, но и к каждому индивидууму [8, с.117].

Рассмотрим основные подходы к оценке управления персоналом. При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива организации, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики [39, с.200].

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств [42, с.246].

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда $Пт$ [5, с.365].

$$П_m = \frac{O_n}{T} \tag{1.1}$$

где:

O_n - объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.,

T - затраты труда (человеко-часы, человеко-дни) или среднесписочная численность работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала можно использовать формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий [33, с.98].

Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

- эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$\mathcal{E}_m = 3u * P(Km_1 - Km_2) \quad (1.2)$$

где:

3_u - затраты на новичка = $\frac{3_{от}}{P_{от}}$, $3_{от}$ - затраты на отбор персонала,

P - среднесписочная численность работников,

Kt - коэффициент текучести = число уволенных работников $\frac{P_{ув}}{P}$.

- эффект от обучения с последующим совмещением профессий

$$\mathcal{E}_{об} = 3_{зн} * P_{сп} * N - 3_{об} \quad (1.3)$$

где:

$3_{зн}$ - затраты на заработную плату на одного работника в месяц, $P_{сп}$ - число работников, обучившихся смежным профессиям,

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность, $3_{об}$ - затраты на обучение.

- эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\mathcal{E}_n = P * D_m * (П_2 - П_1) \quad (1.4)$$

где:

P - количество работников,

D_m - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

$П$ - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников = $O_n / (D_m * P)$

Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат. Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами [33, с.98]. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении, существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает наименьшие затраты, то есть экономит средства [8, с.96]. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья) [6, с.11].

Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления. Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Чем сложнее система (больше количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления [15, с.30].

Таким образом, эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике [42, с.68].

Общими критериями эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал [38, с.196].

Подводя итоги первой части можно сделать следующие выводы, о том что, в современной рыночной экономике мотивация составляет неотъемлемую часть рабочего процесса, т.е. от значимых и своевременных методов мотивации будет зависеть конечный результат финансовой деятельности предприятия. Проблемы, связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда, особенно остро стоят в сфере, использующей высококвалифицированный и интеллектуальный труд работников. Поэтому особенно важно соответствующим образом подходить к вопросу мотивации труда банковских работников.

Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации [31, с.421].

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

2.1 Характеристика АО «Россельхозбанк»

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (далее – АО «Россельхозбанк») - это один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 году в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании агропромышленного комплекса России.

15 марта 2000 года исполняющий обязанности Президента Российской Федерации Владимир Путин подписал Распоряжение №75-рп о создании Российского сельскохозяйственного банка – кредитной организации, на 100% принадлежащей государству. Глава государства поставил задачу сформировать на базе Россельхозбанка национальную кредитно-финансовую систему обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства.

АО «Россельхозбанк» начал активно развиваться с первого же дня своей работы. В июне 2000 года банк получил от Центрального банка России лицензию на осуществление банковской деятельности № 3349, а уже в сентябре АО «Россельхозбанк» приступил к обслуживанию клиентов и начал открывать корреспондентские счета. В декабре 2002 года банк приступил к осуществлению операций с денежными средствами физических лиц.

В 2006 году АО «Россельхозбанк» стал одним из ключевых участников Приоритетного национального проекта «Развитие АПК», основной целью которого было развитие агропромышленного сектора российской экономики и обеспечение продовольственной безопасности страны. В ходе реализации

нацпроекта в 2006 – 2007 гг. АО «Россельхозбанк» предоставил более 300 тысяч кредитов на общую сумму свыше 150 млрд. рублей.

В июле 2007 года АО «Россельхозбанк» расширил свою деятельность, получив Генеральную лицензию на осуществление банковских операций. АО «Россельхозбанк» приступил к открытию своих зарубежных представительств.

АО «Россельхозбанк» принимает активное участие в реализации Государственных программ развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012, 2013-2025 годы, последовательно решая задачу повышения финансовой устойчивости сельского хозяйства за счет мер по расширению доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей к кредитным ресурсам, в том числе, по льготной ставке.

Сегодня АО «Россельхозбанк» входит в число крупнейших банков страны и лидирует среди кредиторов агропромышленного комплекса России, располагая второй по величине в стране филиальной сетью. В арсенале АО «Россельхозбанк» десятки кредитных программ: он активно кредитует животноводство, растениеводство, приобретение сельхозтехники под ее залог, а также оказывает серьезную помощь развитию малого агробизнеса - владельцам личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйств. Динамично развиваются банковские продукты и услуги, предназначенные для физических лиц.

Уже более двух столетий АО «Россельхозбанк» поддерживает сельское хозяйство и сам уклад сельской жизни. В истории АО «Россельхозбанк» – вековые традиции агрокредитования, огромный багаж опыта и накопленных знаний, в перспективе – решение дальнейших задач по возрождению российского села и подъему агропромышленного комплекса страны.

Высшим органом управления АО «Россельхозбанк» является Общее собрание акционеров. АО «Россельхозбанк» проводит ежегодно годовое Общее собрание акционеров. Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после

окончания финансового года. Наблюдательный совет АО «Россельхозбанк», избираемый акционерами и им подотчетный, обеспечивает стратегическое управление и контроль над деятельностью исполнительных органов – Председателя Правления и Правления. Председатель Правления, члены Правления и заместители Председателя Правления осуществляют текущее руководство Банком и реализуют задачи, поставленные перед ними акционерами и Наблюдательным советом Банка.

Организационная структура АО «Россельхозбанк» наглядно представлена на рисунке 2.1.

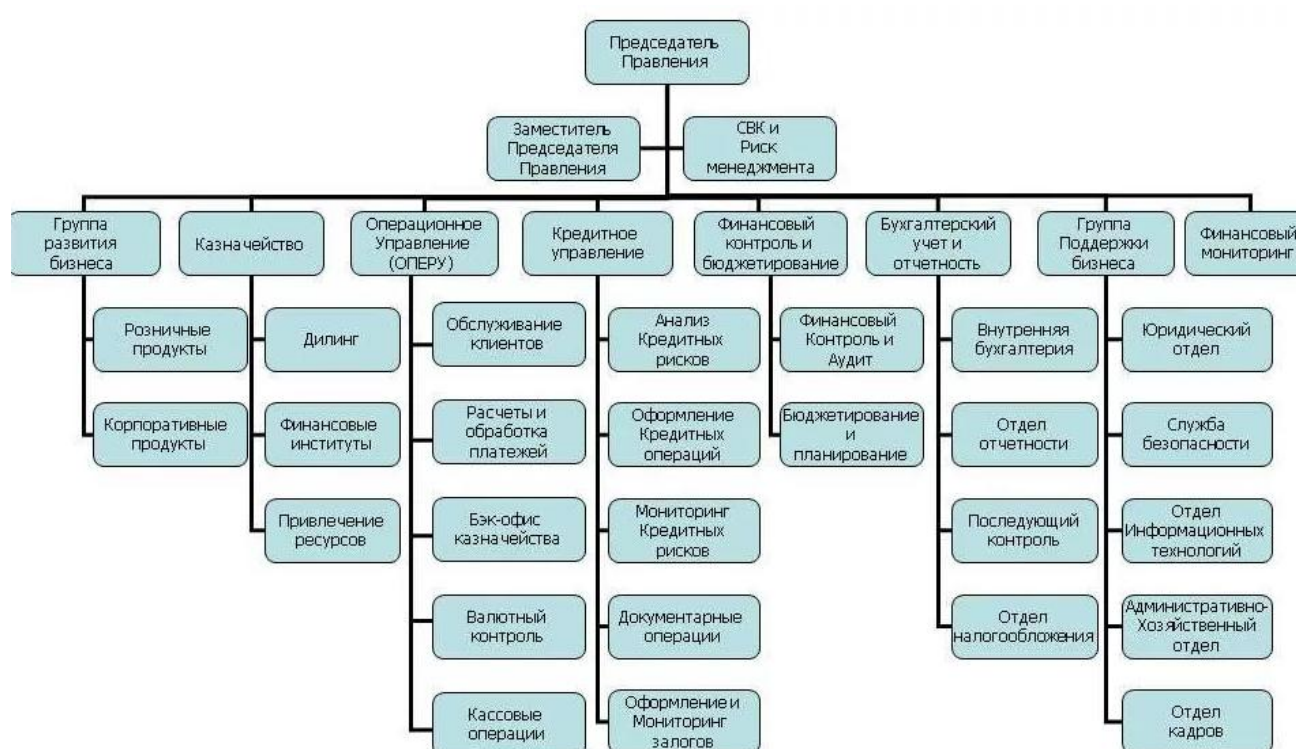


Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «Россельхозбанк»

АО «Россельхозбанк» входит в число самых крупных и устойчивых банков страны по размеру активов и капитала. Кредитный портфель АО «Россельхозбанк» на 1 января 2020 года превышает 2,1 трлн. рублей.

АО «Россельхозбанк» – банк регионов с развитой филиальной сетью. Услуги банка доступны для клиентов более чем в 12,6 тысячах точек доступа, в том числе в 1362 офисах (рис. 2.2). АО «Россельхозбанк» оказал поддержку 5285 инвестиционным проектам в АПК по всех регионах страны.

Хакасский региональный филиал АО «Россельхозбанк» находится по адресу г. Абакан, ул. Чертыгашева, д. 72. В городе Абакан работают 2 отделения и 21 банкомат.

В настоящее время основными конкурентами АО «Россельхозбанк» является Сбербанк России, Росбанк, ВТБ 24 и Альфа банк. На протяжении долгих лет партнерами АО «Россельхозбанк» остаются многие предприятия агропромышленного сектора, торговли, сферы услуг. АО «Россельхозбанк» сотрудничает с крупными холдингами, реализовывает инвестиционные проекты различной сложности. Помимо обслуживания корпоративных клиентов АО «Россельхозбанк» развивает и розничное направление. Частные лица могут разместить свободные средства в депозиты, осуществить денежные переводы и платежи, арендовать индивидуальные сейфовые ячейки, воспользоваться кредитными продуктами.

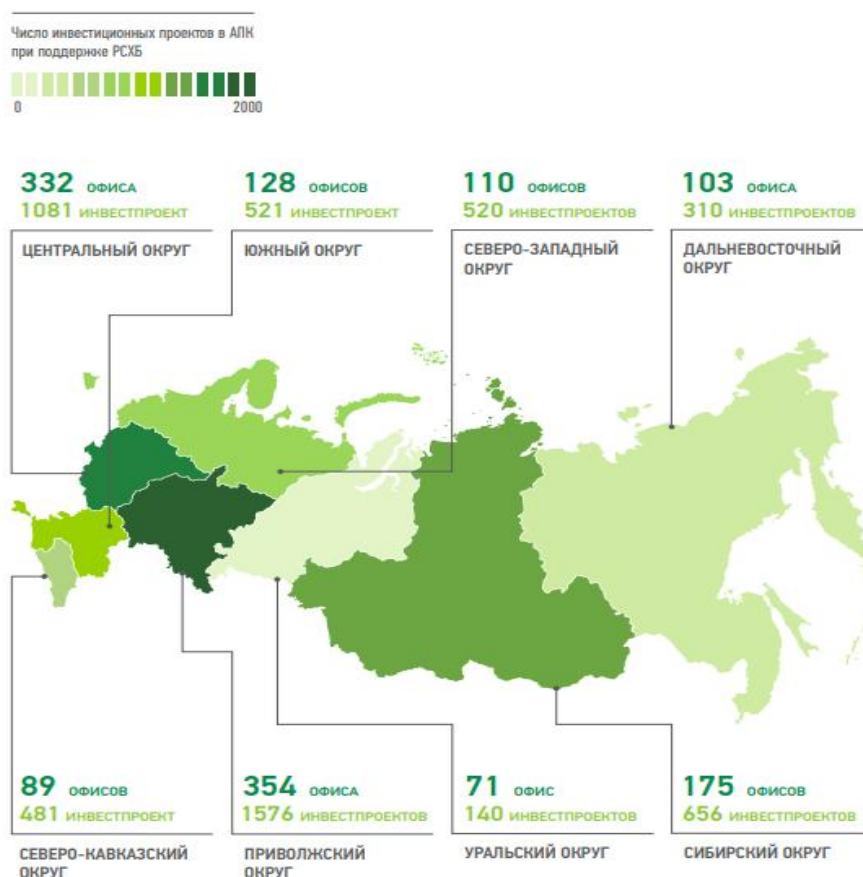


Рисунок 2.2 – Территориальное размещение АО «Россельхозбанк»

Представим далее анализ показателей хозяйственной деятельности АО

«Россельхозбанк».

2.2 Анализ хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»

Анализ проводится не только для установления фактов и оценки достигнутых результатов, но и для выявления недостатков и ошибок.

Одной из основных функций анализа является изучение объективных и субъективных, внешних и внутренних факторов на результаты хозяйственной деятельности, что позволяет объективно оценить работу предприятия, поставить точный диагноз его состояния и прогноз на будущее, определить ключевые области для повышения эффективности.

С помощью таблицы 2.1 проанализируем структуру капитала АО «Россельхозбанк» и его размещение.

Таблица 2.1 - Агрегированный аналитический баланс за 2020 г.

Актив	Сумма, млрд. руб.	%	Пассив	Сумма, млрд. руб.	%
Активы	3820	100,00	Пассивы	3615	94,63
			Источники собственных средств	205	5,37
Баланс	3820	100,00	Баланс	3820	100,00

Оценивая состояние активов и пассивов по данным таблицы 2.1, можно сделать вывод о том, что Банк является крупным, так как его валюта баланса составляет 3820 млрд. руб.

Чтобы оценить масштабы деятельности Банка, необходимо оценить коэффициент деловой активности:

$$K_o^{общ} = \frac{Bp(\phi\mathcal{N}\#2)}{B(\phi\mathcal{N}\#1)} = \frac{234}{3820} = 0,06 \quad (2.1)$$

Таким образом, на 1 рубль вовлеченных средств приходится 0,06 руб. процентных доходов. Сравнивая это значение с ориентировочными

показателями, можем сделать вывод о высокой деловой активности Банка.

Активы – это капиталы АО «Россельхозбанк», рассматриваемые с позиции его состава и размещения. Произведем анализ активов по данным Бухгалтерского баланса. Основную долю постоянных активов являются основные средства, они составляют 96 % постоянных активов. Полученные данные представим в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2 - Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2019г.		2020 г.		Отклонения	
		Сумма, млрд.руб.	%	Сумма, млрд.руб.	%	Сумма, млрд.руб.	%
1	Всего активов	3218	100,00	3820	100,00	602	0,00
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	132	4,10	153	4,01	21	-0,10
1.2	оборотные	3086	95,90	3667	95,99	581	0,10
	из них:						
	материальные	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	финансовые	3086	95,90	3667	95,99	581	0,10

Как видно из данных таблицы 2.2, к концу отчетного периода в деятельность предприятия вовлечено капитала на сумму 3820 млрд. руб. За 2020 год наблюдается значительное увеличение валюты баланса на 602 млрд. руб. Рост баланса можно расценить как увеличение деловой активности предприятия.

В структуре оборотных активов преобладает доля финансовых активов 95,99% или 3667 млрд. руб. Материальные активы в составе оборотных активов отсутствуют. При этом в 2020г. стоимость оборотных активов по сравнению с 2019г. значительно увеличилась – на 581 млрд. руб. в результате увеличения величины чистой ссудной задолженности.

Анализ активов проводится с целью выяснения структурно-динамических особенностей поведения оборотного капитала и оценки эффективности его использования. Активы - это наиболее мобильная часть капитала, от состояния которых в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия. По данным таблицы 2.3 можно исследовать их структуру и динамику.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2019г.		2020г.		Отклонения	
		Сумма, млрд.руб.	%	Сумма, млрд.руб.	%	Сумма, млрд.руб.	%
1.	Оборотные активы	3086	100,00	3667	100,00	581	0,00
	В том числе:						
1.1	Денежные средства	60	1,94	66	1,80	6	-0,14
1.2	Средства кредитной организации в ЦБ РФ	97	3,14	116	3,16	19	0,02
1.3	Средства в кредитных организациях	27	0,87	6	0,16	-21	-0,71
1.4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	111	3,60	200	5,45	89	1,86
1.5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизационной стоимости	2436	78,94	2900	79,08	464	0,15
1.6	Чистые вложения в финансовые активы	226	7,32	256	6,98	30	-0,34
1.7	Чистые вложения в ценные бумаги	51	1,65	26	0,71	-25	-0,94
1.8	Прочие активы	78	2,53	95	2,59	17	0,06

В соответствии с данными табл. 2.3, величина оборотных активов увеличилась на 581 млрд. руб. в 2020г. по сравнению с 2019г. Это произошло в основном за счет увеличения чистой ссудной задолженности на 464 млрд. руб. Денежные средства увеличились на 6 млрд. руб. и составили 66 млрд. руб. на конец 2020 г.

Структура оборотных активов изменилась мало: доля финансовых активов возросла на 1,86% по сравнению с 2019г. и составила 5,45% в 2020г. При этом доля чистых вложений в ценные бумаги сократилась на 0,94% и составила 0,71% в составе оборотных активов Банка.

Таким образом, увеличение стоимости оборотных активов практически по всем показателям подтверждает вывод о росте деловой активности АО «Россельхозбанк».

По состоянию на 01.01.2021г. совокупная сумма ссудной задолженности

юридическим и физическим лицам со сроком погашения до одного года составила 1 134 млрд. рублей, со сроком погашения свыше года - 1 869 млрд. рублей (на 01.01.2020г. со сроком погашения до одного года составила 951 млрд. рублей, со сроком погашения свыше года - 1 564 млрд. рублей соответственно).

АО «Россельхозбанк» применяются различные способы обеспечения исполнения обязательств заемщиками в формах залога имущества, имущественных прав, гарантий и поручительств третьих лиц. АО «Россельхозбанк» принимает различные виды обеспечения, такие как товарно-материальные ценности (готовая продукция, сырье, товары в обороте), оборудование, включая сельскохозяйственную технику, транспортные средства, недвижимое имущество, земельные участки, объекты незавершенного строительства, морские и иные суда, сельскохозяйственные животные, продукцию будущего урожая сельскохозяйственных культур, имущество приобретаемое в будущем, имущественные права, поручительства, банковские гарантии, государственные гарантии Российской Федерации, муниципальные гарантии [8, с.96]. Имущество, взысканное по договорам залога, представляет собой финансовые и нефинансовые активы, полученные в счет погашения просроченной задолженности.

Активы первоначально учитываются по справедливой стоимости и включаются в состав основных средств, прочих финансовых активов или запасов в составе прочих активов, в зависимости от их природы и намерений Банка по возврату этих активов. В последствии активы переоцениваются и учитываются в соответствии с учетной политикой АО «Россельхозбанк» для этих категорий активов.

В качестве других мер, направленных на улучшение обеспечения кредитов, АО «Россельхозбанк» требует страховать имущество, составляющее предмет залога. Страхование имущества осуществляется страховыми организациями, прошедшими аккредитацию в Банке и заключившими соглашение о сотрудничестве. Банк проводит мониторинг состояния залогового

обеспечения и анализ его структуры. Основными целями проведения анализа структуры залогового обеспечения, а также ведения мониторинга состояния работ по надлежащему оформлению АО «Россельхозбанк» залоговых прав являются:

- получение полной объективной информации об имеющемся залоговом имуществе и его структуре;
- разработка оптимальных схем реализации залоговых прав с учетом специфики регионального распределения;
- повышение эффективности работы по принятию адекватных и своевременных мер по реализации залоговых прав;
- подготовка статистической и аналитической информации для руководства Банка;
- контроль за работой региональных филиалов Банка в части обеспечения выдаваемых кредитов.

Политика АО «Россельхозбанк» в области обеспечения исполнения обязательств заемщика определяет:

- порядок определения требуемого объема обеспечения;
- минимальные размеры залоговых дисконтов;
- меры по контролю за наличием и сохранностью предметов залога;
- требования к страхованию залогового имущества;
- процедуру оценки обеспечения: с привлечением независимых оценщиков, а также силами квалифицированных работников профильного подразделения Банка.

Сумма активов, полученных в результате обращения взыскания на 01.01.2021г. составила - 1 158 805 тыс. рублей (на 01.01.2020г. - 2 831 583 тыс. рублей).

Начисление амортизации производится по нормам, исчисленным исходя из сроков полезного использования, определенных с применением Классификации основных средств, утвержденной постановлением

Правительства Российской Федерации от 01.01.2002г. № 1, с учетом требований статей 258, 259 и 259.1 главы 25 части второй Налогового Кодекса Российской Федерации. Срок полезного использования по категории «Здания» составляет не менее 50 лет, по категории «Офисное и компьютерное оборудование» составляет от 2 до 21 года.

Остаточная стоимость офисных зданий и помещений по состоянию на 01.01.2021г. без учета переоценки составляет 28 191 596 тыс. рублей, в том числе балансовая стоимость 31 653 700 тыс. рублей и накопленная амортизация 3 462 104 тыс. рублей (на 01.01.2020г. - остаточная стоимость офисных зданий и помещений без учета переоценки составляет 28 745 322 тыс. рублей, в том числе балансовая стоимость 31 597 430 тыс. рублей и накопленная амортизация 2 852 108 тыс. рублей).

Представим в табл. 2.4 показатели структуры и динамики пассивов Банка.

Таблица 2.4 - Показатели структуры и динамики пассивов

№	Показатели	2019г.		2020 г.		Отклонения	
		Сумма, млрд.руб.	%	Сумма, млрд.руб.	%	Сумма, млрд.руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Всего пассивов	3218	100,00	3820	100,00	602	0,00
	в том числе:						
1.1	Пассивы, из них:	3044	94,59	3615	94,63	571	0,04
	Кредиты, депозиты ЦБ РФ	45	1,40	87	2,28	42	0,88
	Средства клиентов, оцениваемые по амортизационной стоимости	2667	82,88	3171	83,01	504	0,13
	Финансовые обязательства	5	0,16	5	0,13	0	-0,02
	Выпущенные долговые ценные бумаги	312	9,70	330	8,64	18	-1,06
	Обязательства по текущему налогу на прибыль и прочие обязательства	12	0,37	20	0,52	8	0,15
	Резервы на возможные потери	2	0,06	1	0,03	-1	-0,04
1.2	Источники собственных средств, из них	174	5,41	205	5,37	31	-0,04

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
	Средства акционеров (участников)	439	13,64	470	12,30	31	-1,34
	Резервный фонд	10	0,31	14	0,37	4	0,06
	Переоценка основных средств и обязательств	2	0,06	1	0,03	-1	-0,04
	Оценочные резервы	1	0,03	1	0,03	0	0,00
	Неиспользованная прибыль (убыток)	-278	-8,64	-281	-7,36	-3	1,28

По данным табл. 2.4, за 2019-2020гг. величина пассивов АО «Россельхозбанк» увеличилась на 602 млрд. руб. и составила 3820 млрд. руб. Это произошло, в основном, за счет увеличения суммы средств клиентов, оцениваемых по амортизационной стоимости, на 504 млрд. руб., или на 0,13%.

Средства клиентов, оцениваемые по амортизационной стоимости, имеют и самую большую долю в стоимости пассивов АО «Россельхозбанк» 82,88% в 2019г. и 83,01% в 2020г. Структура пассивов АО «Россельхозбанк» стабильна, существенных изменений за рассматриваемый период не произошло.

По состоянию на 01.01.2021 года уставный капитал АО «Россельхозбанк» составил 470 млрд. рублей (на 01.01.2020 - 439 млрд. рублей). За 2020 год уставный капитал АО «Россельхозбанк» увеличен на 30 млрд. рублей (на 6,9%) за счет дополнительной эмиссии обыкновенных акций. Банк России 30.07.2020г. принял решение о государственной регистрации отчета об итогах дополнительного выпуска обыкновенных именных бездокументарных акций Рег. № 10103349B028D на 20 000000 тыс. рублей, 28.12.2020г. – об итогах дополнительного выпуска обыкновенных именных бездокументарных акций Рег. № 10103349B029D на 10 500 000 тыс. рублей.

В таблице 2.5 приведена информация по типам размещенных акций, формирующих уставный капитал АО «Россельхозбанк».

Таблица 2.5 – Типы размещенных акций, формирующих уставный капитал АО «Россельхозбанк»

Типы акций	На 01.01.2020г.			На 01.01.2021г.		
	Количество акций, шт.	Номинал акций, руб.	Номинальная стоимость, млрд. руб.	Количество акций, шт.	Номинал акций, руб.	Номинальная стоимость, млрд. руб.
Обыкновенные акции	345683	1000000	345	376183	1000000	376
Привилегированные акции	25000	1000000	25	25000	1000000	25
Привилегированные акции типа А	6880	10000000	69	6880	10000000	69
Итого уставный капитал	377563	х	439	408063	х	470

По состоянию на 01.01.2021г. обязательные резервы на счетах в Банке России на сумму 25 млрд. рублей (на 01.01.2020г.: 22 млрд. рублей) представляют средства, депонированные в Банке России и не предназначенные для финансирования ежедневных операций Банка. По состоянию на 01.01.2021г. и на 01.01.2020г. активы, предоставленные в качестве обеспечения по кредитным договорам с банками (в том числе Банком России), в основном представляют собой кредиты и авансы клиентам, права требования по которым переданы в обеспечение Банку России в соответствии с Указанием Банка России от 22 мая 2018 года № 4801-У «О форме и условиях рефинансирования кредитных организаций под обеспечение».

Проанализируем далее динамику соответствия обязательным нормативам, в том числе достаточности базового и основного капитала, достаточности собственных средств и т.д., для АО «Россельхозбанк» за 2019-2020гг. по данным аналитической табл. 2.6.

Норматив текущей ликвидности свидетельствует, что АО «Россельхозбанк» имеет возможность полностью покрыть свои обязательства по счетам до востребования и со сроком исполнения в ближайшие 30 календарных дней за счет высоколиквидных и ликвидных активов, включающих активы первой и второй категории качества.

Таблица 2.6 - Динамика нормативных показателей ликвидности за 2019-2020гг.

Показатели	Годы		Норматив
	2019	2020	
Норматив достаточности базового капитала	9,9	9,7	4,5
Норматив достаточности основного капитала банка	11,3	11,2	6,0
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка	15,1	14,4	8,0
Норматив финансового рычага	10,9	10,0	3,0
Норматив мгновенной ликвидности банка	133,9	90,4	15,0
Норматив текущей ликвидности банка	247,7	118,7	50,0
Норматив долгосрочной ликвидности банка	52,1	65,3	120,0
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков	7,4	8,3	25,0
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков	7,4	8,3	800,0
Норматив максимального размера риска на связанное с банком лицо (группу лиц)	5,0	1,8	20,0

Показатели долгосрочной ликвидности АО «Россельхозбанк» за анализируемый период имеют уровень ниже максимального норматива вложения банка на длительные сроки, соответствуют источникам средств с такими же сроками (более года).

Результативность деятельности и деловую активность АО «Россельхозбанк» характеризуют показателями прибыли или убытка. Они отражают эффективность хозяйственной деятельности Банка с разных позиций. Рассмотрим полученные показатели в динамике и представим полученные результаты в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ финансовых результатов деятельности АО «Россельхозбанк»

Показатель	Годы		Изменения	
	2019	2020	Млрд. руб.	%
			4	5
1	2	3	4	5
Процентные доходы, в том числе:	251	234	-17	-6,77
- от размещения средств в кредитных организациях	11	7	-4	-36,36
- от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	212	204	-8	-3,77
- от вложений в ценные бумаги	28	23	-5	-17,86

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5
Процентные расходы, в том числе:	178	162	-16	-8,99
- по привлеченным средствам кредитных организаций	5	6	1	20,00
- по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	147	132	-15	-10,20
- по выпущенным долговым обязательствам	25	25	0	0,00
Чистые процентные доходы	73	72	-1	-1,37
Изменение резерва на возможные потери по ссудам	-24	-34	-10	41,67
Чистые процентные доходы после создания резерва	49	38	-11	-22,45
Чистые доходы от операций с финансовыми активами	16	-11	-27	-168,75
Чистые доходы от операций с иностранной валютой	8	5	-3	-37,50
Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	-12	16	28	-233,33
Комиссионные доходы	24	27	3	12,50
Комиссионные расходы	3	3	0	0,00
Изменение резерва по прочим потерям	-5	-4	1	-20,00
Прочие операционные доходы	19	24	5	26,32
Чистые доходы (расходы)	99	94	-5	-5,05
Операционные расходы	88	88	0	0,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	10	6	-4	-40,00
Возмещение (расход) по налогам	6	4	-2	-33,33
Прибыль (убыток) за отчетный период	4	1	-3	-75,00

Исходя из расчетов, представленных в таблице 2.7, можно сделать вывод, что за 2019-2020гг. в АО «Россельхозбанк» наблюдается тенденция снижения объемов деятельности, которая обусловлена падением процентных доходов в 2020 году на 17 млрд. руб. по отношению к 2019 г. (см. рис. 2.3). Одновременно происходило сокращение процентных расходов (на 16 млрд. руб. по сравнению с 2019г.), в результате чего основная деятельность Банка является прибыльной.

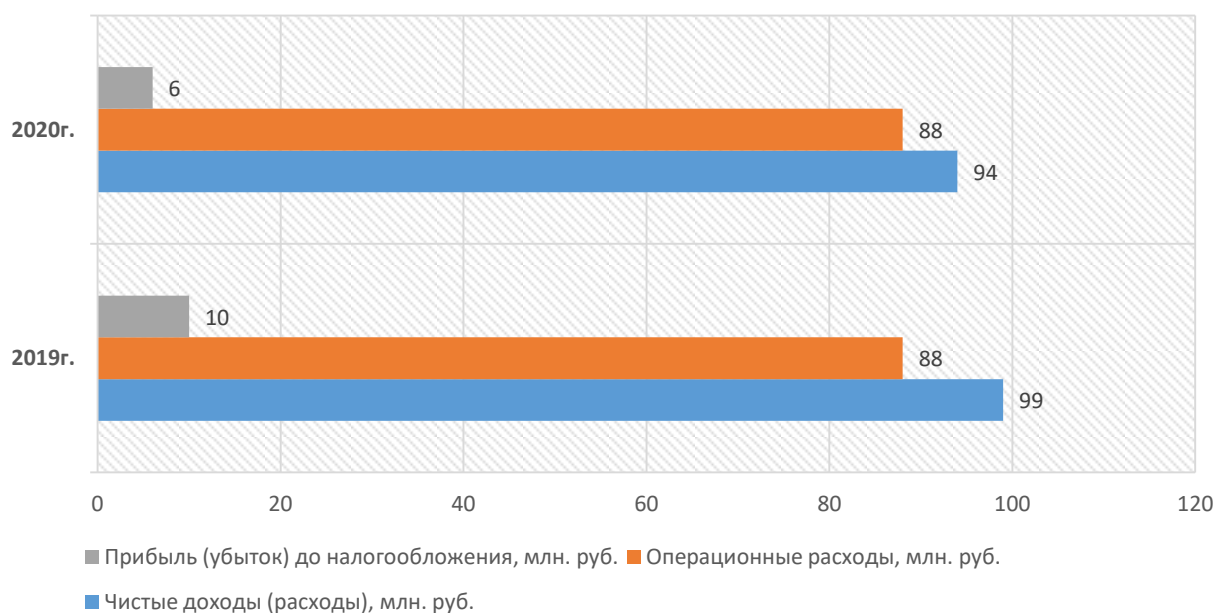


Рисунок 2.3 – Динамика процентных доходов и расходов АО «Россельхозбанк»

В связи с сокращением объемов услуг, одновременно наблюдается рост прочих операционных доходов на 5 млрд. руб. В связи с тем, что снижение процентных расходов и прочих затрат происходил одновременно с ростом прочих доходов, АО «Россельхозбанк» в 2020 г. получил прибыль до налогообложения в размере 6 млрд. руб. (см. рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Динамика показателей финансовых результатов

Таким образом, в целом работу АО «Россельхозбанк» по основной деятельности на протяжении 2019-2020 гг. можно считать недостаточно

эффективной, так как происходит снижение доходы, поэтому прибыль АО «Россельхозбанк» снижается. Поэтому АО «Россельхозбанк» необходимо оптимизировать комиссионную деятельность, а также прочие доходы и расходы в связи со значительным снижением.

В структуре доходов АО «Россельхозбанк», таблица 2.8, наибольший удельный вес приходится на положительную переоценку более 60%, доходы от производных финансовых инструментов, комиссионное вознаграждение, сдача в аренду имущества, выбытия имущества составляет в среднем за исследуемый период - 10,91% или 5% от общего объема доходов приходится на доходы от открытия, ведения банковских счетов, расчетного и кассового обслуживания клиентов, от купли-продажи иностранной валюты в наличной и безналичной формах и других сделок.

По всем статьям доходов наблюдается увеличение, что свидетельствует о стабильности деятельности банка. Наибольшее рост наблюдается в прочих доходах, то есть от штрафов, пени, неустоек и др. Отрицательное изменение положительной переоценки и других операционных доходов говорит об уменьшение средств по данным статьям.

Таблица 2.8 - Структура доходов Россельхозбанка в 2019-2020гг.,%

Показатели	Доля в структуре доходов банка, %		Изменение (+/-)
	01.01.2020 г	01.01.2021 г	
Процентные доходы	20,08	23,01	2,21
Другие доходы от банковских операций и других сделок	5,04	5,83	0,79
От операций с приобретенными ценными бумагами, кроме процентов, дивидендов и переоценки	0,17	0,47	0,3
От участия в капитале других организаций	0,003	0,003	0
Положительная переоценка	62,39	60,09	-2,3
Другие операционные доходы	11,91	9,91	-2
Прочие доходы	0,39	5,73	5,34
Всего	100	100	x

Таким образом, АО «Россельхозбанк» имеет возможность полностью покрыть свои обязательства по счетам до востребования за счет

высоколиквидных активов, которые могут быть получены в течение ближайшего календарного дня или могут быть незамедлительно востребованы и реализованы в целях незамедлительного получения денежных средств. Более того имеется существенный резерв. То есть АО «Россельхозбанк» может увеличить обязательства по счетам до востребования.

Проанализируем далее управление персоналом и систему мотивации в АО «Россельхозбанк», поскольку эти факторы оказывают прямое влияние на эффективность деятельности Банка.

2.3 Анализ управления персоналом и системы мотивации в АО «Россельхозбанк»

Изменение и развитие корпоративной культуры рассматривается как ключевой фактор успешной трансформации АО «Россельхозбанк». Для реализации Стратегии-2025 в АО «Россельхозбанк» формируется и развивается высокоэффективная команда, которая занимается реализацией стратегических целей, которая готова быстро вводить изменения и ориентирована на результат. Это означает переход от традиционной культуры, основанной на иерархии и конкуренции за ресурсы, к цифровой культуре с акцентом на делегирование, сотрудничество и быстроту.

Корпоративная культура АО «Россельхозбанк» базируется на следующих принципах командной работы:

- использование современных технологий и ориентация на поиск новых тенденций рынка;
- быстрая адаптация к изменениям;
- солидарность и причастность;
- рациональное распределение ресурсов и ориентация на результат;
- системный подход к совершенствованию компетенций, постоянному развитию и применению новых навыков.

Ключевым драйвером развития команд станет внедрение комплекса

программ обучения и наставничества, внедрение экосистемы обучения, расширение и роботизирование функций портала, создание собственной мультимедийной лаборатории.

Значительное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов имеет характер и уровень движения персонала в АО «Россельхозбанк». Показатели движения Хакасского отделения АО «Россельхозбанк» за период с 2018 по 2020 годы представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9 - Движение кадров Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» за 2018-2020 гг., чел.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонения 2020 года от (+/-)	
				2018 года	2019 года
Среднесписочная численность всего	31	30	28	-3	-2
- в т.ч. специалистов	25	24	22	-3	-2
Принято на работу всего	2	2	4	2	2
- в т.ч. специалистов	1	1	2	1	1
Уволено с работы всего	3	3	5	2	2
- в т.ч. по собственному желанию	3	3	5	2	2
Коэффициент приема кадров всего	0,053	0,086	0,035	0,018	-0,051
- в т.ч. специалистов	0,048	0,040	0,084	0,036	0,044
Коэффициент выбытия кадров, всего	0,098	0,123	0,161	0,063	0,038
- в т.ч. специалистов	0,063	0,129	0,181	0,118	0,052
Коэффициент оборота кадров, всего	0,149	0,176	0,246	0,098	0,070
- в т.ч. специалистов	0,111	0,169	0,265	0,154	0,096
Коэффициент текучести кадров	0,089	0,096	0,114	0,026	0,018

Анализ расчётов, представленных в таблицы 2.9, показывает, что в характере движения кадров за период с 2018 по 2020 год произошли изменения.

В 2020 году коэффициент приема кадров увеличился на 0,033 пункта по сравнению с 2018 годом. Коэффициент выбытия кадров в 2020 году увеличился на 0,038 пунктов по сравнению с 2018 годом, и составил 0,161.

Увеличение количества работников, уволившихся из Хакасского отделения АО «Россельхозбанк» по собственному желанию (в 2020 году на 2 работника больше, чем в 2018 году и на 2 работника больше, чем в 2019 году), свидетельствует о неудовлетворенности персонала Банка уровнем оплаты труда и условиями труда.

За рассматриваемый период наблюдается рост текучести кадров на 28,09%, что является отрицательным моментом в деятельности Хакасского отделения АО «Россельхозбанк». Текучесть кадров влияет на производительность труда не только тех работников, которые намерены уйти, но и продолжающих работать, то есть на жизнь всего Хакасского отделения АО «Россельхозбанк».

Гибкость усложняет создание эффективно работающей команды, негативно влияет на корпоративную культуру Хакасского отделения АО «Россельхозбанк».

Также следует отметить, что в Хакасском отделении АО «Россельхозбанк» за малейшее нарушение трудовой дисциплины руководители лишают подчиненных премий, знакомство между ними исключается. Персоналу ставят четкие задачи, но текучесть выше нормы. Поэтому необходимо постоянно подбирать и учить персонал.

Одним из принципов оплаты труда является превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

Проанализируем, как этот принцип следует в Хакасском отделении АО «Россельхозбанк», используя данные табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Анализ заработной платы работников Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» за 2018-2020 гг.

№ п/п	Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонения показателя, (%)	
					2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Объем оказания услуг в сопоставимых ценах, тыс. руб.	320 887,7	322 049,2	322 096,2	100,36	100,01

Окончание таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7
2	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	98 887,0	94 883,50	95 102,32	95,95	83,87
3	Среднесписочная численность работников, чел	31	30	28	95,25	93,02
4	Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1015,47	1069,93	1150,34	105,36	107,52
5	Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	312,93	315,23	339,65	100,73	107,75
6	Зарботная плата на 1 рубль оказанных услуг, руб.	0,31	0,29	0,30	95,61	103,45
7	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	-	1,05	0,99	-	94,29

Расчеты показывают, что затраты заработной платы на 1 рубль реализации услуг в 2018 году по сравнению с 2019 и 2020 годами были значительно выше и составляли 0,31 рублей на рубль реализованных услуг (так, в 2019 г. данный показатель снизился до 0,29 рублей, а в 2020 г. – 0,30 рублей).

Анализируя данные по заработной плате (табл. 2.10), можно сделать вывод о том, что в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» за период 2019-2020 гг. соотношение между ростом производительности труда и средней заработной платой изменилось в худшую сторону (так как процент роста средней заработной платы увеличился).

Основным показателем, характеризующим влияние системы вознаграждений на эффективность его развития, является производительность труда работников или выручка от реализации услуг, приходящаяся на 1 работающего, поэтому нами в процессе анализа были исследованы данные о динамике выработки работников (табл. 2.11).

Таким образом, в 2019 году рост выработки был достигнут за счет увеличения среднечасовой выработки одного специалиста и увеличение удельного веса специалистов в структуре персонала Хакасского филиала АО

«Россельхозбанк». Это является резервом увеличения выработки на 54,46 тыс. руб. В 2020 году отрицательное влияние на уровень производительности труда так же оказало уменьшение удельного веса специалиста и снижения числа рабочих дней.

Таблица 2.11 - Анализа использования фонда рабочего времени

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от			
				2018 г.		2019 г.	
				+/-	%	+/-	%
Объем реализации продукции (услуг), тыс. руб.	320887,70	322049,20	322096,20	1208,50	0,38	47,00	0,01
Численность работающих	31	30	28	-3,00	-11,39	-2,00	-6,98
в том числе специалистов	25	24	22	-3,00	-11,39	-2,00	-6,98
Удельный вес специалистов	79,75	82,39	80,71	0,97	-	-1,68	-
Отработано дней одним специалистом за год, дней	249	249	248	-1,00	-0,40	-1,00	-0,40
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	12,00	12,00	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Общее количество отработанного времени за год:							
всеми специалистами, чел-ч	752976	741024	672576	-80400	-10,68	-68448	-9,24
одним специалистом, чел-ч	2988,00	2988,00	2976,00	-12,00	-0,40	-12,00	-0,40
Среднегодовая выработка							
1 специалиста, тыс. руб.	1273,36	1298,59	1425,20	151,84	11,92	126,62	9,75
1 работника, тыс. руб.	1015,47	1069,93	1150,34	134,88	13,28	80,41	7,52
Среднедневная выработка 1 специалиста, руб.	5113,91	5215,20	5746,79	632,88	12,38	531,59	10,19
Среднечасовая выработка 1 специалистов, руб.	426,16	434,60	478,90	52,74	12,38	44,30	10,19

В Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» функции управления персоналом осуществляет группа по работе с персоналом.

Схема управления персоналом представлена на рис. 2.3.

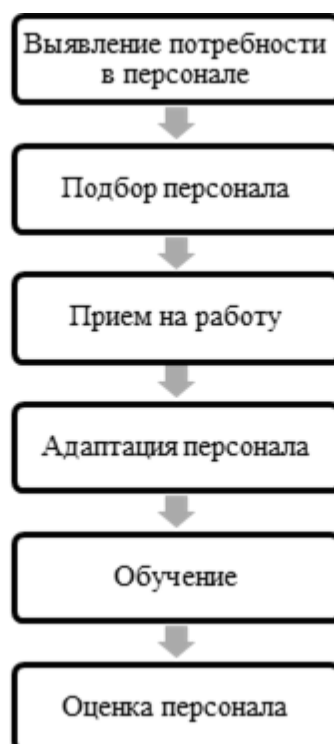


Рисунок 2.3 - Схема управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк»

В Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» функции управления персоналом осуществляет менеджер по персоналу. Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок - 3 месяца. Период адаптации на предприятии также считается равным 3 месяца.

Рассмотрим показатели прохождения сотрудниками испытательного срока и периода адаптации (см. табл. 2.12).

Таким образом, более половины персонала, который был принят на работу – был уволен в период адаптации и прохождения испытательного срока.

При этом, Хакасский филиал АО «Россельхозбанк» имеет в связи с этим убытки, в размере 156 тыс. руб., что говорит о неэффективности системы адаптации в банке.

Таблица 2.12 - Показатели прохождения сотрудниками периода адаптации

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное изменение	
				2019/2018	2020/2019
Принято персонала	2	2	4	2	2
Количество персонала, уволенного в период адаптации и испытательного срока	2	2	4	2	2
Затраты на адаптацию принятого персонала, тыс. руб.	18	19	20	2	1
Затраты на персонал, уволенного в период адаптации и испытательного срока	111	132	156	22	24

В Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Порядок оплаты труда регламентирован Положением об оплате труда. Выплачиваются ежемесячные и разовые премии.

Далее проанализируем удовлетворенность работников методами стимулирования труда. Данный анализ проведем на основе результатов полученных в результате опроса специалистов. В опросе участвовали 15 специалистов.

Результаты опроса представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Результаты опроса работников об удовлетворенности методами материального стимулирования труда, %

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
1	2	3	4	5	6
Размер должностного оклада	24,78	14,16	7,96	33,63	19,47
-размер выплат за интенсивность и высокие результаты работы	33,63	9,29	0,00	23,89	33,19
-размер выплат за качество выполняемых работ	19,91	14,16	8,41	14,60	42,92
-размер выплат за стаж непрерывной работы, выслугу лет	49,56	38,50	0,00	3,10	8,85

Окончание таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6
-размер премиальных выплат по итогам работы	16,37	14,60	8,41	43,81	16,81
-размер единовременной премии за выполнение важных и особо важных работ	51,33	23,89	0,00	9,29	15,49
-размер единовременной премии к юбилейным датам, проф. праздникам	67,70	5,31	2,21	10,18	14,60

По полученным результатам установлено, что специалистов в целом не устраивает размер заработной платы. Заработной платой довольны 24,78% специалистов. 14,16% скорее удовлетворены, чем недовольны. Затруднились ответить 7,96% специалистов. Скорее недовольны, чем довольны 33,63 %, а размером заработной платы недовольны 19,47 % специалистов.

В целом по таблице 2.13 можно сказать, что специалисты удовлетворены размерами выплат по стажировкам, размерами единовременных премий за важную и особо важную работу и размерами выплат к юбилеям и профессиональным праздникам. Не устраивают специалистов и другие поощрительные выплаты: выплаты за высокие результаты, размеры выплат за качество, суммы выплат по результатам работы.

Проанализируем сумму нематериальных поощрений, которую учреждение направляет на виды материального неденежного поощрения (см. табл. 2.14).

Согласно таблицы 2.14, суммы, направляемые на нематериальное стимулирование имеют тенденции к снижению. В 2019 году данное снижение произошло на 7,95% по сравнению с 2019 годом, в том числе, льготы на предоставление кредита и ипотеки снизились на 7,46% и составили 2332 тыс. руб. А в 2020 году данный показатель снизился на 9,27% по сравнению с предыдущим годом. Оплата детских лагерей для детей работников учреждения снизилась на 11,9% и составила 740 тыс. руб.

Затраты на услуги культурных учреждений составили в 2019 году 1043 тыс. руб., что на 6,84% меньше по сравнению с 2018 годом, а в 2020 году

данный показатель увеличился на 4,24%.

Таблица 2.14 - Анализ затрат на материально-неденежное стимулирование, тыс. руб.

№ п/п	Виды материально-неденежного стимулирования	Затраты на нематериальное стимулирование			Изменения 2019/2018		Изменения 2020/2019	
		2018 г	2019 г	2020 г.	+/-	%	+/-	%
1	Льготы на предоставление кредита и ипотеки	2 520,00	2332	2115,8	-188,00	92,54	-216,2	90,73
2	Детские лагеря	840	740	723	-100,00	88,10	-17	97,70
3	Услуги культурных учреждений	1120	1043,44	999,21	-76,56	93,16	-44,23	95,76
4	Итого	4 480,00	4 115,44	3 838,01	-364,56	91,86	-277,43	93,26

В 2020 общие затраты на нематериальное стимулирование снизились на 6,48% и составили 3917,01 тыс. руб.

Проанализируем затраты на нематериальное стимулирование работников.

Таблица 2.15 - Анализ затрат на нематериальное стимулирование, тыс. руб.

№ п/п	Виды нематериального стимулирования	Затраты на нематериальное стимулирование			Изменения 2019/2018		Изменения 2020/2019	
		2018 г	2019 г	2020 г.	+/-	%	+/-	%
1	Грамоты, медали	7	7	8	0	0,00	1	114,29

Согласно таблицы 2.15, затраты на нематериальное стимулирование в 2019 году составили 7 тыс. руб., что соответствует уровню 2018 года. В 2020 году произошло увеличение данного показателя и он составил 8 тыс. руб., что на 14,29% больше, чем в 2019 году.

Далее проанализируем результаты опроса по нематериальным стимулам (см. табл. 2.16).

Таблица 2.16 - Анализ ответов по нематериальным стимулам

№ п/п	Вопрос	Да	Нет
1	Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?	12	8
2	Нужны ли различные виды морального поощрения?	20	0
3	Какие виды морального поощрения нужны?		
	- устная благодарность	3	17
	-почетное звание	4	16
	-грамоты	3	17
	-подарки	18	2

Из таблицы 2.16 видно, что методами нравственного стимулирования владеют 54,42% специалистов. Также большинство экспертов, т.е. 92,04% считают необходимым наличие моральных стимулов в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк». Что касается видов морального поощрения, то большинство респондентов считают, что в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» подарки необходимы, другие виды, такие как словесные благодарности, почетные звания и грамоты, особого значения не имеют.

На сегодняшний день в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» выполнены многочисленные работы по развитию внутрикорпоративных идей, что несомненно является заслугой коллектива. В филиале ОАО «Россельхозбанк» в Хакасии разработан ряд методик по работе с корпоративной культурой.

АО «Россельхозбанк» стремится позиционировать себя как надежный и перспективный работодатель. АО «Россельхозбанк» уделяет внимание кадровому вопросу. Это свидетельствует, прежде всего, о том, что АО «Россельхозбанк» стремится создать профессиональную команду с упором на менеджеров.

В банковской сфере необходима строгая дисциплина. Нарушения, связанные с финансовым или имиджевым риском банка, наказываются очень строго, вплоть до увольнения.

Это еще одно доказательство того, что работа HR-команды является неотъемлемой частью корпоративной среды АО «Россельхозбанк».

Еще одним элементом корпоративной этики является миссия (или цель) банка. Звучит это так: предоставление международных финансовых услуг, чтобы сделать будущее клиентов, акционеров и общества в целом более безопасным.

В миссии мы видим отражение основных принципов позиционирования этого банка, т.е. стремление быть полезными молодым людям 25-35 лет, которые экономят свое время.

Следует отметить, что Хакасский филиал АО «Россельхозбанк» придерживается всех принципов работы в области корпоративной этики и принципов.

Однако сотрудники Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» в целом недовольны корпоративной культурой банка.

В результате анализа управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» были выявлены следующие недостатки в управлении персоналом (см. табл. 2.17).

Таблица 2.17 - Недостатки в управлении персоналом

Проблема	Составляющие проблемы	Решение
Увеличение текучести кадров	Слабая система адаптации персонала	Совершенствование системы адаптации персонала
Превышение темпов роста заработной платы над темпом роста производительности труда	Коэффициент опережения заработной платы над производительностью труда менее единицы	Внедрение материальной мотивации на основе КРІ
Не эффективность управленческих программ	Существующая система мотивации является не удовлетворительной	Внедрение программы оздоровления персонала

Таким образом, можно сделать вывод, что действующий система управления персоналом неэффективна в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк», применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Так, Банк выделяет три основных направления развития профессиональных навыков сотрудников:

- смарт-обучение передовым финансовым и аналитическим инструментам, навыкам управления и эффективной работе в проектных командах;

- создание института лидеров с развитыми цифровыми компетенциями и высоким уровнем личностных качеств, умеющих принимать решения в быстро меняющейся среде;

- развитие у профильных сотрудников глубоких отраслевых компетенций в АПК и повышение квалификации, в том числе в рамках совместных программ с аграрными вузами.

Формирование культуры командного взаимодействия будет поддерживаться системой корпоративных спортивных и интеллектуальных мероприятий, диджитализации процессов взаимодействия сотрудников, развития интерактивных удаленных форматов обучения.

Не менее важным фактором успеха в формировании корпоративной культуры и развитии бизнеса Группы Банка является создание комфортной рабочей среды для команд и сотрудников. Решение этой задачи будет поддерживаться целым комплексом мероприятий по развитию инновационных офисных пространств, реализации программ продвижения здорового образа жизни, проведения «Дней здоровья», организации эко- и благотворительных проектов, развитию гибкого подхода к формированию пакета социальных льгот.

3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «Россельхозбанк»

Цель АО «Россельхозбанк» – стать одним из наиболее привлекательных работодателей в финансовом секторе страны путем создания благоприятных условий для развития профессиональных и личностных компетенций работников, реализации их целей и карьерных амбиций.

Однако в результате анализа управления персоналом в Хакасском отделении АО «Россельхозбанк» были выявлены проблемы, а именно большая текучесть кадров, темпы повышения заработной платы по отношению к производительности труда меньше единицы и неудовлетворенность персонала системой мотивации.

Для решения выявленных проблем предлагается следующий комплекс мер:

1. усовершенствование системы адаптации персонала;
2. подготовка балльной оценки трудовой деятельности;
3. повышение корпоративной культуры методом внедрения оздоровительных программ.

Рассмотрим эти действия более подробно.

Действие 1. Совершенствование системы адаптации персонала.

1 Распределение сотрудников на 2-3 человека в рабочих группах.

Как показывает практика, во время начального обучения новички по завершении этого этапа продолжают общение. Это связано с тем, что несмотря на довольно короткий период начального обучения, они постоянно находятся друг возле друга: ходят на переменах, сидят вместе, играют в задачи в группах, общаются в социальных сетях и т.д.

Пока сотрудник адаптируется к новому коллективу, должно пройти некоторое время, поэтому очень важно, чтобы рядом был человек, который ему гораздо ближе и известнее других людей. Исходя из этого, предлагается отнести к одной группе работников по начальному обучению не менее 2 человек. Это поможет свести к минимуму стресс, связанный с распределением и переводом, потому что, как только они знают друг друга, им будет гораздо легче интегрироваться в новую команду. Впервые они смогут поддерживать друг друга, пока полностью не адаптируются в новой команде.

2 Знакомство работников с непосредственным руководителем на 3-й день обучения.

Согласно действующей на сегодняшний день программе обучения в хакасском отделении АО «Россельхозбанк» предполагается, что сначала принимают на работу, затем проходят первичное обучение и «инкубаторный» период, а уже потом распределяют по группам разных руководителей. Фактически во время обучения работники могут общаться только друг с другом и с наставником. Очень важно с первого дня обучения включить нового сотрудника не только в рабочий процесс, но и в коллектив. Чтобы сотрудник с первого дня почувствовал свою принадлежность к организации в целом не только по документам, но и имел моральную поддержку. Столкнувшись с большим количеством сотрудников в организации, новые сотрудники могут чувствовать себя брошенными и ненужными.

Поэтому предлагается после 3-х дней обучения, когда новые сотрудники уже поймут специфику работы и организации в целом, сформировать мнение об этом месте, познакомиться со своим будущим непосредственным руководителем. Кроме того, такой сотрудник может спокойно обращаться к своему начальству по всем интересующим его вопросам и проблемам. Всего 30 минут такой встречи помогут создать благоприятное впечатление для новичка, он поймет, что его ждут после завершения начального обучения и «адаптации». Такая мера не нуждается в финансовых затратах, а на этот важный момент всегда можно выделить 30 минут рабочего времени руководителя отделения.

Также на такой встрече сотрудник может задать все свои вопросы, получить ответы не только от наставника, но и от своего руководителя.

Это положительно скажется на адаптации работника, ведь он будет еще больше уверен, что ему интересно, его ждут, руководитель уделяет ему время. В будущем у новых сотрудников возникнет желание поскорее завершить обучение и быстро включиться в рабочий процесс.

3. Презентация и работа в команде на этапе обучения.

На самом деле, это адаптационное событие происходит от предыдущего. Если вы познакомитесь с новым сотрудником на этапе обучения, сначала с его будущим руководителем, конечно, это даст положительный эффект.

Очень важно, чтобы новый сотрудник не только знал своего непосредственного начальника в будущем, но понимал, с кем ему придется работать в будущем. Поэтому предложение – познакомиться с новичком и сотрудниками, в группе которых он будет работать дальше.

Новичок сможет уже на этапе обучения пообщаться со своими коллегами, распознать их как людей, построить о них свое мнение, могут быть общие интересы

Таблица 3.1 - План обратной связи для нового сотрудника

День проведения обратной связи	Исполнитель	Цель обратной связи
День 1	Руководитель	Выявление проблемных ситуаций (сложность работы с программами, проработка скрпита)
День 3	Наставник	Закрепление полученных ранее знаний
День 5	Руководитель	Выявление зон риска, проведение личных бесед с сотрудником. Похвала за развитие. Демонстрация первичных результатов работы с текущими результатами.
День 7	Наставник	Работа с результатами, полученными от руководителя по итогу личной беседы. Ответы на текущие вопросы, моральная поддержка. Похвала.
День 9	Руководитель	Ответы по текущим вопросам, разбор показателей, моральная поддержка.
День 11	Наставник	Корректировки по рабочим процессам
День 13	Руководитель	Калибровка с другими сотрудниками, обмен опытом.

По итогу проведения таким образом обратной связи, новый сотрудник

будет не только получать и корректировать, усовершенствовать свои знания и использовать в работе, он так же будет в постоянном контакте с руководителем, наставником, или с коллегами в целом. Плюсом ко всему будет моральная поддержка не только от руководителя и наставника, но и от всей группы в целом. Так же сотрудник будет сам видеть свое развитие в профессиональном плане, будет взаимодействовать и со своими коллегами, чувствуя свою принадлежность к ним.

Мероприятие 2. Внедрение материальной мотивации на основе KPI

Сотрудники Хакасского филиала АО «Россельхозбанк», получающие в качестве оплаты фиксированный оклад, ориентированы лишь на формальное выполнение своих должностных обязанностей и при этом совершенно не мотивированы на развитие, на повышение качества и эффективности выполняемых работ, увеличение объемов выполняемых операций. В то же время стратегии развития всех современных компаний предусматривают и рост объемов, и повышение качества продукции и услуг, и повышение эффективности, и все это ожидается от ее работников.

KPI (Key Performance Indicator) - это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI - это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

На русский язык KPI наиболее часто переводится как «ключевой показатель эффективности», что является не вполне корректным: эффективность характеризует соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а с помощью KPI можно измерять и другие параметры. Более правильным является перевод «Ключевой показатель деятельности».

При использовании KPI становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как мотивировать сотрудника. Тот, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за

что его ожидает взыскания.

Стандартная мотивационная формула при материальном стимулировании имеет вид:

Зарботная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная часть (премия).

Система материальной мотивации с использованием КРІ представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Система материальной мотивации с использованием КРІ

Ключевые показатели КРІ	ВесКРІ	Норма	Цель	Факт	Макс. премия	Факт премия
Качество работы	0,2	0,8	1	1	3500,00	3500,00
Выполнение плана	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00	5160,00
Дисциплина	0,4	0,8	1	0,6	4100	2050,00
Итого					17600,00	10710,00

Фонд премирования кредитного специалиста составляет 100% от должностного оклада, т.е. 17600 руб.

Расчет премии:

$$1. \text{Качество работы} = \frac{\text{факт} - \text{норма}}{\text{цель} - \text{норма}} * 3500 = \frac{1 - 0,8}{1 - 0,8} * 3500 = 3500 \text{ рублей}$$

$$2. \text{Выполнение плана} = \frac{758000 - 500000}{1000000 - 500000} * 10000 = 5160 \text{ рублей}$$

$$3. \text{Дисциплина} = \frac{1 - 0,8}{1 - 0,6} * 4100 = 2050 \text{ рублей}$$

Для всех показателей задаются три «уровня эффективности»:

1. База - худшее допустимое значение, «нулевая» точка, от которой начинается отсчет результата.

2. Норма - уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Это удовлетворительное значение показателя.

3. Цель - сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться.

Таким образом, премия по каждому КРІ вычисляется как доля от максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает нормативное.

Мероприятие № 3. Совершенствование копоративной культуры за счет внедрение велнес-программы.

Предлагается повышать корпоративную культуру с помощью программы реабилитации сотрудников.

Цели программы:

- реабилитация сотрудников филиала АО «Россельхозбанк»;
- снижение заболеваемости, восстановление работоспособности сотрудников;
- профилактика и снижение профессиональных заболеваний;
- обеспечение психической и физической устойчивости работников;
- повышение производительности;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Для реализации программы сотрудники Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» приглашаются в свободное от работы время на посещение санаториев за счет компании.

В Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» был проведен опрос с целью выявления пожеланий и предложений работников по организации совершенствования копоративной культуры.

Опрос выявил следующие преимущества (рис. 3.1).

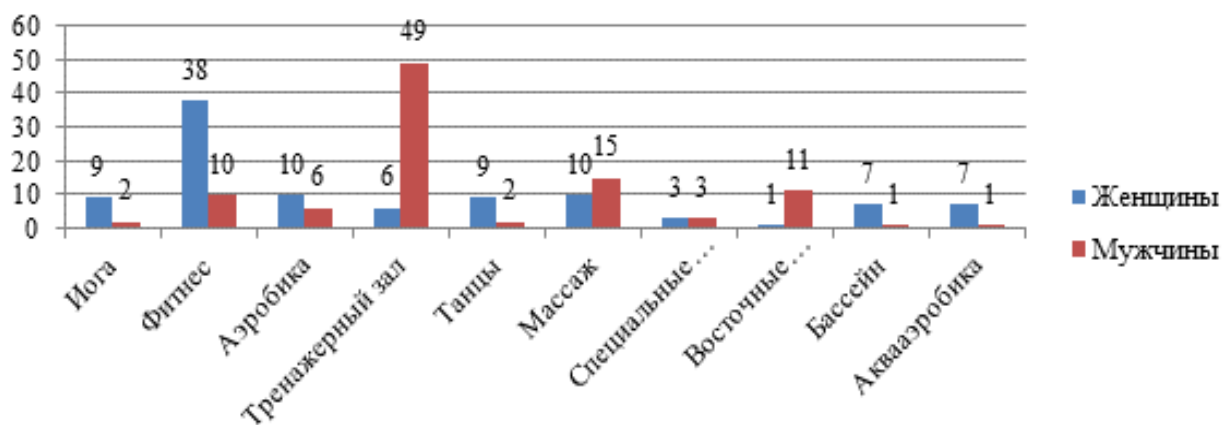


Рисунок 3.1 - Предпочтительные виды велнеса

Таким образом, согласно рисунка 3.1, большинство женщин (38%) предпочли бы посещение фитнеса. 49% мужчин предпочли тренажерный зал.

Анализ время посещения велнес-центра представлен на рисунке 3.2.

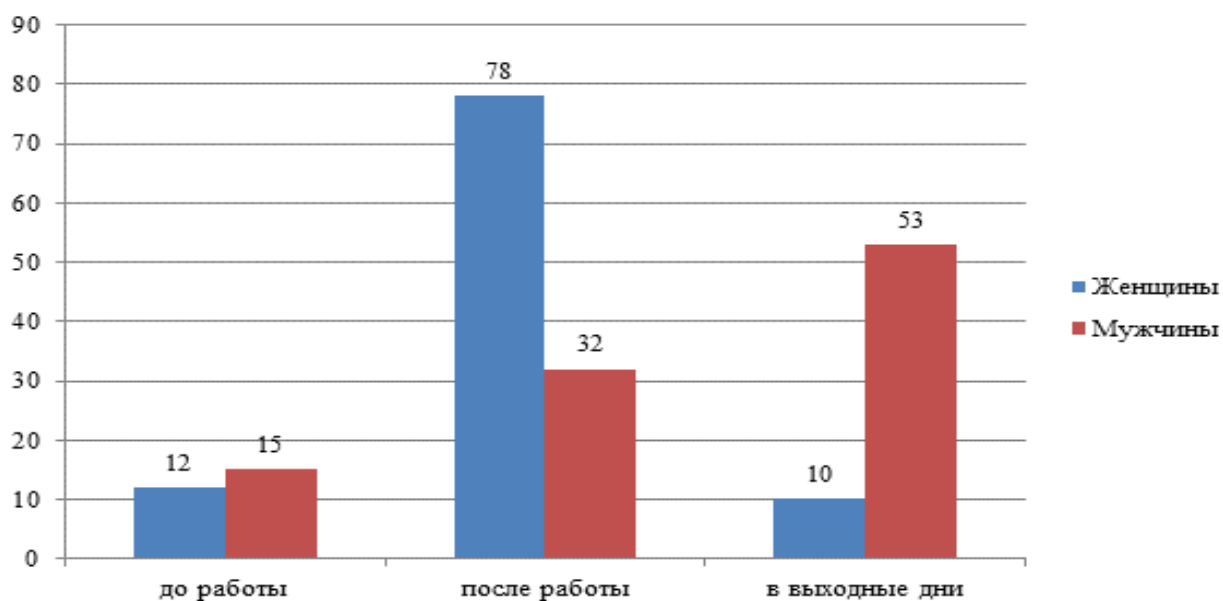


Рисунок 3.2 - Время посещения велнес-центра

В результате проведенного/ анализа большинство женщин (78%) предпочли заниматься велнесом после работы, а мужчины (53%) в выходные дни.

Анализ пожеланий работников Банка представлен на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - Анализ пожеланий работников Хакасского филиала АО «Россельхозбанк»

Женщины предпочли бассейн после занятия фитнесом, мужчины - сауну. Проведем анализ велнес-центров г. Абакан по выбранным видам велнеса (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Анализ велнес-центров по выбранным предпочтениям

Название	Виды велнеса	Вид площадки	Наличие бассейна, сауны	Скидки корп. клиентам
Каскад	Танцы, фитнес, тренажерный зал, йога	Закрытая	Бассейн, Сауна, СПА	7%
Голдс жим	Тренажерный зал, фитнес, аэробика, йога, стрейчинг	Закрытая	Сауна, Бассейн, СПА	10%
ФОК «Надежда»	Танцы, фитнес, тренажерный зал, йога	Закрытая	Бассейн	8%

Исходя из данных таблицы 3.3 для работников Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» предпочтительным является велнес-центр «Голдс жим», который находится не далеко от офиса Хакасского филиала АО «Россельхозбанк», имеет закрытую площадку, предпочтительные виды велнеса. Скидка для корпоративных клиентов составляет 10%.

Велнес-центр «Голдс жим» характеризуется как «закрытая площадка», способная удовлетворить потребности в велнес-, фитнес-услугах.

«Голдс жим» - это банно-спортивный комплекс, который включает в себя женское и мужское банное отделение, финскую сауну и турецкую баню хамам. На территории банно-спортивного комплекса «Голдс жим» находится центр по снижению веса «Супер спорт», который оснащен залом с современными тренажерами, боксерским залом, залом для аэробики.

Анализ затрат на велнес-программу представлен в 3.4

Таблица 3.4 - Анализ затрат на велнес-программу

Программа	Стоимость группового посещения в месяц	Итого, тыс. руб.
Велнес	50,0	600,00
Итого		600,00

Таким образом, затраты на оздоровление в год составят 600 тыс. руб.

Предлагается бронирование центра «Голдс жим» в последнее воскресенье месяца, т.к. по воскресениям банк не работает.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Предлагаемые в данном исследовании направления совершенствования системы управления персоналом Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» подразумевает достижение целого ряда экономических целей банка (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5 - Экономические цели совершенствования управления персоналом Хакасского филиала АО «Россельхозбанк»

Цели	Критерии оценки
Снижение текучести кадров	Процент снижения коэффициента текучести кадров
Снижение производительности труда	Процент увеличения выработки на 1 работника
Низкая система мотивации	Процент увеличения доходов банка

Разработанные мероприятия позволят проводить адаптацию сотрудников с целью снижения текучести кадров. Оценка эффективности труда на основе КРІ позволит снизить расходы на заработную плату и повысить производительность труда. Внедрение велнес-программы с целью совершенствования корпоративной культуры позволит снизить заболеваемость персонала и повысить производительность и следовательно, доходы банка.

Результат представляется в виде разницы между затратами на внедрение предложений и предполагаемой экономической выгодой. Возможные затраты рассчитаны на основе технико-экономических показателей деятельности Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» и обобщены в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Возможные затраты на внедрение методов совершенствования управления персонала Хакасского филиала АО «Россельхозбанк»

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат, тыс. руб.
Совершенствование системы адаптации персонала	Не подразумевает затрат	0
Внедрение материальной мотивации на основе КРІ	Не подразумевает затрат	0
Внедрение программы оздоровления персонала	Оплата услуг велнес-центра	600,0
Итого		600,0

Экономическая эффективность от внедрения рассмотренных мероприятий представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Возможные выгоды от внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию управления персонала Хакасского филиала АО «Россельхозбанк»

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
1	2	3
Снижение текучести кадров	Предполагается, что совершенствование адаптации снизит текучесть нового персонала на 10 человек в год. Таки образом, текучесть кадров составит: $22/280=0,079$. Текучесть кадров до внедрения мероприятия 0,114.	Снижение текучести кадров на 30,7%

1	2	3
Внедрение материальной мотивации на основе КРІ	Предполагается, что внедрение материальной мотивации повысит доходы банка на 1,5%. Следовательно, производительность труда увеличится на 1,5%.	Увеличение дохода банка на 1,5% - 4831,443 тыс. руб. Выработка составит 1173,35 тыс. руб./чел. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы составит 1,02.
Внедрение программы оздоровления персонала	Предполагается, что внедрение программы оздоровления персонала позволит повысить доход банка на 0,5%	Увеличение дохода банка на 0,5% - 1610,48 тыс. руб. Годовой экономический эффект составит: 1610,48-600 = 1010,48 тыс. руб.

Согласно таблицы 3.7, доходы банка увеличатся на 2% или 6441,92 тыс. руб., при этом текучесть снизится на 30,7%, выработка на 1 работника увеличится до 1173,35 тыс. руб./чел. Следовательно, внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом является целесообразным и экономически выгодным.

Таким образом, можно сделать следующий вывод о том, что в результате анализа управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» выявили, что существуют проблемы, а именно высокая текучесть кадров, коэффициент опережения заработной платы над производительностью труда менее единицы, неудовлетворенность персонала системой мотивации.

Для решения выявленных проблем предлагается следующий комплекс мероприятий: совершенствование системы адаптации персонала, создание балльной оценки трудовой деятельности, совершенствование корпоративной культуры за счет внедрения бизнес-программы.

Разработанные мероприятия позволят проводить адаптацию сотрудников с целью снижения текучести кадров. Оценка эффективности труда на основе

КРІ позволит снизить расходы на заработную плату и повысить производительность труда. Внедрение велнес-программы с целью совершенствования корпоративной культуры позволит снизить заболеваемость персонала и повысить производительность и следовательно, доходы банка. Таким образом, внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом является целесообразным и экономически выгодным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной рыночной экономике мотивация является неотъемлемой частью рабочего процесса, т.е. конечный результат финансовой деятельности компании будет зависеть от существенных и своевременных методов мотивации. Проблемы, связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда, особенно остро стоят в сферах, где используется высококвалифицированный и интеллектуальный труд работников. Именно поэтому особенно важно правильно подойти к вопросу мотивации труда сотрудников банка [8, с.96].

Для того чтобы оценить эффективность применяемой мотивационной политики в управлении человеческими ресурсами, необходимо провести количественную и качественную оценку эффективности предлагаемых методов, выбрав наиболее подходящие условия работы для конкретной организации.

Акционерное общество «Россельхозбанк» - один из крупнейших банков России. Хакасский региональный филиал АО «Россельхозбанк» расположен в г. Абакан, ул. Чертыгашева, 72. В Абакане 2 отделения и 21 банкомат.

Трансформация и развитие корпоративной культуры считается ключевым фактором успешной трансформации АО «Россельхозбанк». Для реализации Стратегии до 2025 года Банк формирует и развивает высокоэффективную команду, вовлеченную в реализацию стратегических целей, готовую к быстрому внедрению изменений и ориентированную на результат. Это знаменует собой переход от традиционной культуры, основанной на иерархии и конкуренции за ресурсы, к цифровой культуре с упором на делегирование полномочий, сотрудничество и скорость.

Существующая система управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» является неэффективной, применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют проведения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Цель АО «Россельхозбанк» – стать одним из самых привлекательных работодателей в финансовом секторе страны, создавая благоприятные условия для развития профессиональных и личных компетенций сотрудников, достижения целей и карьерных амбиций.

Однако в результате анализа управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк» были выявлены проблемы, т.е. большая текучесть кадров, соотношение задолженности по заработной плате по результатам работы менее одного года.

Для решения выявленных проблем предлагается следующий комплекс мероприятий: совершенствование системы адаптации персонала, подготовка балльной оценки трудовой деятельности, повышение культуры сотрудничества через внедрение оздоровительной программы.

Разработанные меры позволят провести корректировку сотрудников с целью снижения текучести кадров. Оценка эффективности работы на основе КРІ позволит снизить трудозатраты и повысить производительность труда. Внедрение оздоровительной программы для повышения корпоративной культуры позволит снизить заболеваемость сотрудников и повысить производительность труда, а значит, и доходы банка. Поэтому внедрение мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами целесообразно и рентабельно.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.05.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2022) // Правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. - М., 2022. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 28.05.2022) // Правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. - М., 2022. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. - М., 2022. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
4. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 01.04.2022) «О банках и банковской деятельности»// Правовая система «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс]. - М., 2022. -Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
5. Афолина, А. С. Мотивация труда банковских работников / А. С. Афолина. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 5 (52). - С. 355-356. - URL: <https://moluch.ru/archive/52/6878/> (дата обращения: 07.06.2022).
6. Азизова, С. Х. Мотивация труда банковского персонала / С. Х. Азизова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 21.1 (125.1). - С. 10-13. - URL: <https://moluch.ru/archive/125/34621/> (дата обращения: 07.06.2022).
7. Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, ОМ. Русанова; Под ред. Ю.Ю. Русанова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 480 с.
8. Банковский менеджмент учебник под ред. О.И. Лаврушина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. КНОРУС, 2018. - 554 с.

9. Банковское дело: стратегическое руководство. М.: «Консалтбанкир», 2018. - С. 254-255
10. Банк и банковские операции: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2015. - 272 с.
11. Банковская энциклопедия. / Под ред. Лукаш С.И. и Малютиной Л.А. - Днепропетровск, 2014. - С. 19
12. Барышев, И. С. Особенности подбора, найма и адаптации персонала / И. С. Барышев, Ю. Е. Иванова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 10 (114). - С. 614-617. - URL: <https://moluch.ru/archive/114/30037/> (дата обращения: 07.06.2022).
13. Белова, А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала / А. В. Белова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 9 (113). — С. 491-494. — URL: <https://moluch.ru/archive/113/28868/> (дата обращения: 07.06.2022).
14. Дьяков, И. И. Мотивация персонала в условиях кризиса / И. И. Дьяков. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 8.1 (112.1). — С. 29-31. — URL: <https://moluch.ru/archive/112/28028/> (дата обращения: 07.06.2022).
15. Григорьева, Н. В. Современные механизмы мотивации персонала банков в условиях организационных изменений / Н. В. Григорьева. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). - Москва : Буки-Веди, 2018. - С. 30-32. - URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/266/10288/> (дата обращения: 07.06.2022)
16. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 857 с.
17. Горчаков Н.Н. Эффективность деятельности многопрофильного банка: некоторые вопросы и оценки // Интеграл. - 2015. - Т. 50. - №6. - С. 68- 69.

18. Деньги, кредит, банки и денежно-кредитная система: учебное пособие / коллектив авторов; под общ.ред. М.А.Абрамовой, Л.С. Александровой. - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 312 с.
19. Екимова К.В. Финансовый менеджмент: учебник / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 381 с.
20. Кардашов, В.И. Развитие мотивации труда в системе управления организацией: автореф. дис. канд.эконом.наук/В.И.Кардашов. - Москва, 2017. – 23 с.
21. Кисурина, М. А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом / М. А. Кисурина. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2019. - № 13 (147). - С. 298-301 - URL: <https://moluch.ru/archive/147/41424/> (дата обращения: 07.06.2022).
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов; гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019., с.129.
23. Крячко, К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко. - Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2019 г.). - Т. 0. - Чита : Издательство Молодой ученый, 2019. - С. 65-71. - URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/75/3391/> (дата обращения: 07.06.2022).
24. Китов, А.И. Психология хозяйственного управления /А.И.Китов // - М.: Профиздат 1984, С.178
25. Макуев, Д. Г. Мотивация как эффективный инструмент управления банковским персоналом / Д. Г. Макуев. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2017. - № 12 (146). - С. 326-328. - URL: <https://moluch.ru/archive/146/41136/> (дата обращения: 07.06.2022).
26. Никитина, Е.Б. Резервы прибыли банков // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2016. - №4 (19). - С. 125-130.

27. Омаров, О.М., Исаева Ш.М. Анализ финансовых показателей как путь повышения эффективности управления банком / О.М.Омаров, Ш.М.Исаев // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2018. - № 3-4. - С. 103-107.
28. Османова Х.О. Финансовый менеджмент в системе управления коммерческими банками // Наука и современность. - 2016. - №24. - С. 280- 283.
29. Психология в управлении: Сборник / Составитель А.М. Зимичев. - Л.: Лениздат, 2016. - С. 117-118
30. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2019. - № 8 (67). - С. 565-567. - URL: <https://moluch.ru/archive/67/11397/> (дата обращения: 07.06.2022).
31. Соснина, Е.В. Разработка системы мотивации персонала на производственном предприятии / Е. В. Соснина, М. В. Боровицкая. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 20 (124). - С. 421-423.- URL: <https://moluch.ru/archive/124/34159/> (дата обращения: 07.06.2022).
32. Трясцин, П.Ю. Финансовые ресурсы и капитал организации / П.Ю. Трясцин// Экономический анализ: теория и практика. - 2020. - №8. - С.53
33. Трифонова, И. В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И. В. Трифонова. - Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2020 г.). - Т. 0. - Санкт-Петербург: Реноме, 2020. - С. 95-98. - URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/77/3968/> (дата обращения: 07.06.2022).
34. Скоморошко, К. С. Моделирование системы мотивации труда в банковской сфере / К. С. Скоморошко - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2016. - № 11 (115). - С. 994-997. - URL: <https://moluc.ru/archive/115/30740/> (дата обращения: 07.06.2022).
35. Серкина, Н. А. Совершенствование управления развитием персонала в коммерческом банке / Н. А. Серкина. - Текст : непосредственный //

Молодой ученый. - 2019. - № 18 (98). - С. 286-289. - URL: <https://moluch.ru/archive/98/21977/> (дата обращения: 07.06.2022).

36. Сеницкая Н.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум / Н. Я. Сеницкая. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 213 с.

37. Финансовый менеджмент: учебник / Г.Б. Поляк [и др.]; отв. ред. Г. Б. Поляк. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 456 с.

38. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1: учебник / А.З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 573 с.

39. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ГроссМедиа, 2017. , с.202.

40. Шипунова, Ю.А. Современные методы мотивации банковских сотрудников / Ю.А.Шипунова - Текст : непосредственный //Сборник научных трудов по материалам XXIV Международной научно-практической конференции (г.-к. Анапа, 21 января 2022 г.). – Анапа: Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО, 2022. – 86 с.

41. Эльфи Кон, «Наказание награждением», 1993г. перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017 – 205с.

42. Ярыгин, С.В. Особенности управления персоналом коммерческого банка (методические и организационные основы): Дис. доктора экон. наук. - М., 2019. - С. 242-246

ИЛЛЮСТРАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ К БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЕ

На тему: **Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на примере АО «Россельхозбанк».**

Исполнитель:
Научный руководитель:



2

Актуальность

В современной рыночной экономике мотивация становится неотъемлемой частью рабочего процесса, т.е. от значимых и своевременных методов мотивации будет зависеть конечный результат финансовой деятельности предприятия. Проблемы, связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда, особенно остро стоят в сфере, испытывающей высокие темпы интеллектуального труда работников. Поэтому особенно важно соответствующим образом подходить к вопросу мотивации труда банковских работников



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

3

Цель научной работы заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности управления мотивацией персонала коммерческого банка для достижения поставленных целей банка.

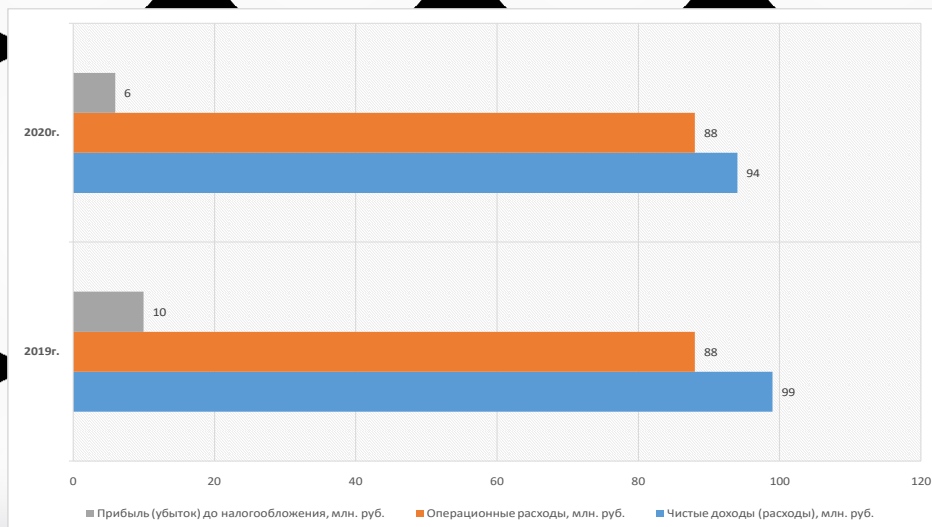
Поставленная задача обусловила необходимость решения следующих задач:

- ✓ рассмотреть сущность и роль мотивации персонала в банковской сфере;
- ✓ изучить особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию;
- ✓ изучить резервы усиления мотивации труда и методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления коммерческим банком;
- ✓ дать характеристику АО «Россельхозбанк»;
- ✓ провести анализ хозяйственной деятельности АО «Россельхозбанк»;
- ✓ проанализировать управление персоналом системы мотивации в АО «Россельхозбанк»;
- ✓ разработать мероприятия по повышению мотивации персонала АО «Россельхозбанк»;
- ✓ провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является АО «Россельхозбанк». Предметом исследования являются социально-психологические, экономические и организационные аспекты управления мотивацией персонала в банковской сфере.

Динамика процентных доходов и расходов

5



Движение кадров Хакасского филиала
АО «Россельхозбанк», член

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонения 2020 года от (+/-)	
				2018 года	2019 года
Среднесписочная численность всего	31	30	28	-3	-2
- в т.ч. специалистов	25	24	22	-3	-2
Принято на работу всего	2	2	4	2	2
- в т.ч. специалистов	1	1	2	1	1
Уволено с работы всего	3	3	5	2	2
- в т.ч. по собственному желанию	3	3	5	2	2
Коэффициент приема кадров всего	0,051	0,053	0,086	0,035	0,033
- в т.ч. специалистов	0,048	0,040	0,084	0,036	0,044
Коэффициент выбытия кадров, всего	0,098	0,123	0,161	0,063	0,038
- в т.ч. специалистов	0,063	0,129	0,181	0,118	0,052
Коэффициент оборота кадров, всего	0,149	0,176	0,246	0,098	0,070
- в т.ч. специалистов	0,111	0,169	0,265	0,154	0,096
Коэффициент текучести кадров	0,089	0,096	0,114	0,026	0,018

Анализ заработной платы работников Хакасского филиала АО «Россельхозбанк» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонения показателя, (%)	
				2018 г.	2019 г.
Объем оказания услуг в сопоставимых ценах, тыс. руб.	320 887,7	322 049,2	322 096,2	100,36	100,01
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	98 887,0	94 883,50	95 102,32	95,95	83,87
Среднесписочная численность работников, чел	31	30	28	95,25	93,02
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1015,47	1069,93	1150,34	105,36	107,52
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	312,93	315,23	339,65	100,73	107,75
Зарботная плата на 1 рубль оказанных услуг, руб.	0,31	0,29	0,30	95,61	103,45
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	-	1,05	0,99	-	94,29

8

Схема управления персоналом в Хакасском филиале АО «Россельхозбанк»



9

Показатели прохождения сотрудниками периода адаптации

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное изменение	
				2019/2018	2020/2019
Принято персонала	2	2	4	2	2
Количество персонала, уволенного в период адаптации и испытательного срока	2	2	4	2	2
Затраты на адаптацию принятого персонала, тыс. руб.	18	19	20	2	1
Затраты на персонал, уволенного в период адаптации и испытательного срока	111	132	156	22	24

Результаты опроса работников об удовлетворенности методами материального стимулирования, %

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер должностного оклада	24,78	14,16	7,96	33,63	19,47
-размер выплат за интенсивность и высокие результаты работы	33,63	9,29	0,00	23,89	33,19
-размер выплат за качество выполняемых работ	19,91	14,16	8,41	14,60	42,92
-размер выплат за стаж непрерывной работы, выслугу лет	49,56	38,50	0,00	3,10	8,85
-размер премиальных выплат по итогам работы	16,37	14,60	8,41	43,81	16,81
-размер единовременной премии за выполнение важных и особо важных работ	51,33	23,89	0,00	9,29	15,49
-размер единовременной премии к юбилейным датам, проф. праздникам	67,70	5,31	2,21	10,18	14,60

Недостатки в управлении персоналом стимулирования

Проблема	Составляющие проблемы	Решение
Увеличение текучести кадров	Слабая система адаптации персонала	Совершенствование системы адаптации персонала
Превышение темпов роста заработной платы над темпом роста производительности труда	Коэффициент опережения заработной платы над производительностью труда менее единицы	Внедрение материальной мотивации на основе KPI
Не эффективность управленческих программ	Существующая система мотивации является не удовлетворительной	Внедрение программы оздоровления персонала

Система материальной мотивации с использованием

Ключевые показатели KPI	Вес KPI	Норма	Цель	Факт	Макс. премия	Факт премия
Качество работы	0,2	0,8	1	1	3500,00	3500,00
Выполнение плана	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00	5160,00
Дисциплина	0,4	0,8	1	0,6	4100	2050,00
Итого					17600,00	10710,00

Экономические показатели совершенствования
через повышение эффективности АО
«Роснефтегазбанк»

Цели	Критерии оценки
Снижение текучести кадров	Процент снижения коэффициента текучести кадров
Снижение производительности труда	Процент увеличения выработки на 1 работника
Низкая система мотивации	Процент увеличения доходов банка

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.


«___» _____ 2022 г.
дата

(подпись)

(Ф.И.О.)

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и гуманитарные дисциплины»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиГД

Т. Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
«20» 06 2022г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на
примере АО «Россельхозбанк»

тема

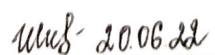
Научный руководитель

 20.06.22
подпись, дата

д-р экон.наук, доцент
должность, ученая степень

Е. Л. Прокопьева
инициалы, фамилия

Выпускник

 20.06.22
подпись, дата


Ю. А. Шипунова
инициалы, фамилия

Абакан 2022

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Мотивация персонала в банковской сфере и повышение ее эффективности на примере АО «Россельхозбанк».


Консультанты по разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

 20.06.2022
подпись, дата


Е. Л. Прокопьева
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

 20.06.2022
подпись, дата


Е. Л. Прокопьева
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

 20.06.2022
подпись, дата

Е. Л. Прокопьева
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 20.06.2022
подпись, дата

Е. Л. Прокопьева
инициалы, фамилия