

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.Р.Руйга
« ____ » _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент организации»

Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала (на примере
организации АО «Россельхозбанк»)

Пояснительная записка

Руководитель _____ к.э.н., доцент кафедры О.В.Сибирякова

Выпускник _____ Э.В.Емельянова

Нормоконтролер _____ доцент кафедры Т.П.Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.Р.Руйга

« ____ » _____ 2016г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студентке Емельяновой Элины Владимировны

Группа УБ13-08 **Направление** 38.03.02 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы

Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала (на примере организации АО «Россельхозбанк»)

Утверждена приказом по университету № 999/с от 02.02.2017г.

Руководитель ВКР Сибирякова Ольга Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: материалы с преддипломной практики, отечественная и зарубежная научная литература, учредительные документы АО «Россельхозбанк».

Перечень разделов ВКР:

1. Основы системы мотивации деятельности персонала.
2. Анализ мотивационной деятельности персонала (на примере организации АО «Россельхозбанк»).
3. Разработка мероприятий по повышению мотивации организации (на примере АО «Россельхозбанк»).

Перечень иллюстративного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Структура кредитного портфеля АО «Россельхозбанк» по отраслям экономики за 2015 – 2016гг;
- Анализ сравнения тарифов АО «Россельхозбанк» с тарифами конкурентов;
- Анализ персонала АО «Россельхозбанк»;
- Основные причины увольнения сотрудников из банка;
- Стоимость показателей индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц;

- План мероприятий по внедрению новой системы оплаты труда;
- Расчет эффективности доработки действующего сайта АО «Россельхозбанк»;
- Сравнительная характеристика действующей и предлагаемой системы оплаты труда в АО "Россельхозбанк";
- Динамика изменения продаж банковских услуг за счет внедрения изменений в систему мотивации;
- Общие выводы по бакалаврской работе.

Руководитель ВКР _____ О.В.Сибирякова

Задание принял к исполнению _____ Э.В.Емельянова

« ____ » декабря 2016 г.

РЕФЕРАТ

Тема бакалаврской работы «Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала организации (на материалах АО «Россельхозбанк»)».

Пояснительная записка состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем пояснительной записки 108 страниц. Пояснительная записка содержит 13 рисунков, 28 таблиц, 4 приложения. Список использованных источников содержит 70 наименований.

БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА, ТЕКУЧКА КАДРОВ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ.

Объект исследования – коммерческий банк АО «Россельхозбанк».

Цель повышения мотивации персонала АО «Россельхозбанк»:

- провести позиционирование АО «Россельхозбанк» на рынке банковских услуг;
- проанализировать систему мотивации персонала АО «Россельхозбанк»;
- изучить организационную структуру банка;
- исследовать основные направления анализа системы управления персоналом АО «Россельхозбанк» и выделить причины увольнения сотрудников;
- проанализировать стоимостные показатели индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц
- разработать мероприятия по совершенствованию технологий мотивации персонала АО «Россельхозбанк»
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

В результате исследования системы мотивации персонала были проанализированы основные направления анализа системы управления персоналом и выделены причины увольнения сотрудников, в том числе операционно-кассовых работников.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений. В качестве технической реализации рекомендовано дорабатывание механизма интернет-банкинга, чтобы связь между банком и клиентом стала значительно оперативнее, а конкуренция между банками увеличилась, а также разработка положения о показателях индивидуального премирования плюс внедрение внутреннего сайта в АО «Россельхозбанк», поскольку это способствует улучшению служебного общения.

Содержание

Введение	4
1 Основы системы мотивации деятельности персонала	7
1.1 АО «Россельхозбанк» на банковском рынке г. Красноярск.....	7
1.2 Основы системы мотивации деятельности персонала в АО «Россельхозбанк».....	19
1.3. Организационная структура АО «Россельхозбанк»	28
2 Анализ мотивационной деятельности персонала на примере АО «Россельхозбанк»	38
2.1 Основные направления анализа системы управления персоналом АО «Россельхозбанк».....	38
2.2 Основные причины увольнения сотрудников из банка АО «Россельхозбанк».....	48
2.3 Стоимость показателей индивидуальных продаж для операционно- кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц.....	57
3 Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала организации (на примере АО «Россельхозбанк»).....	68
3.1 Сравнительная характеристика действующей и предлагаемой системы оплаты труда как элемента мотивации	68
3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала	82
Заключение	92
Список использованных источников.....	95
Приложение А – лицензии, полученные АО «Россельхозбанк».....	102
Приложение Б – финансовая отчетность АО «Россельхозбанк»	103
Приложение В – опросник А.Маслоу	105
Приложение Г – критерии и оценки коэффициента трудового участия	106
Приложение Д – классификатор факторов, влияющих на величину повышения индивидуального коэффициента качества труда	107
Приложение Е – школа знаний для определения надбавки за качество труда в зависимости от индивидуального коэффициента качества труда.	108

Введение

Управление персоналом подразумевает множество составляющих: кадровую политику, отношения между сотрудниками и руководителями в коллективе, социально-психологические нюансы управленческой деятельности. Центральное место принадлежит определению методик и инструментов, позволяющих повысить производительность, выявить пути, стимулирующие творческую инициативу, способов, повышающих мотивацию персонала к труду. Без детально разработанной модели мотивации функционирование ни одной из систем управления не будет осуществляться эффективно, поскольку мотивация является фактором, побуждающим коллектив в целом и конкретного индивида, в частности, к достижению собственных целей и целей коллектива.

Процесс эволюции использования разного рода моделей мотивации показал, как положительные, так и отрицательные стороны их эксплуатации, что вполне естественно, поскольку теория и практика управления лишена идеальной, отвечающей разнообразным требованиям, модели стимулирования труда. На сегодняшний день существует множество моделей мотивации, различающихся между собой по характеру и степени эффективности, и никто не сомневается в том, что самый важный ресурс любой организации – это ее персонал. Тем не менее, не всякий руководитель сознает, насколько непросто управлять данным ресурсом.

Степень эффективности выполняемого сотрудниками труда обуславливает успешность функционирования любой организации. Ключевая задача менеджера заключается в максимально эффективном использовании возможностей сотрудника. Даже наиболее сильные решения руководящего звена будут эффективны лишь в случае их удачного воплощения в дела работниками организации. Последнего можно достичь

только при условии наличия у сотрудников заинтересованности в результатах своей деятельности.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом в организации. Главным препятствием на пути решения этих вопросов является нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

Все сказанное выше обуславливает актуальность и научную значимость исследования системы мотивации деятельности персонала и путей совершенствования данной системы на практике.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решить следующие задачи:

- провести позиционирование АО «Россельхозбанк» на рынке банковских услуг;
- проанализировать систему мотивации персонала АО «Россельхозбанк»;
- изучить организационную структуру банка;
- исследовать основные направления анализа системы управления персоналом АО «Россельхозбанк» и выделить причины увольнения сотрудников;
- проанализировать стоимостные показатели индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц
- разработать мероприятия по совершенствованию технологий мотивации персонала АО «Россельхозбанк»

– оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования АО «Россельхозбанк».

Предметом исследования являются технологии мотивации персонала АО «Россельхозбанк».

Базой исследования явились труды российских и зарубежных авторов в области управления персоналом и мотивации персонала. Так, различные аспекты развития стимулирования, его значение и роль для каждого предприятия, условия и факторы рассматриваются такими авторами как: Г. Шмидт, А.Я. Кибанов, В.И. Шкатулла, Э.Е. Старобинский, С.И. Самыгин, Б.М. Генкин и др.

Практическая значимость. Предложенные в работе мероприятия по совершенствованию технологий мотивации персонала могут быть использованы в деятельности организации.

1 Основы системы мотивации деятельности персонала

1.1. АО «Россельхозбанк» на банковском рынке г. Красноярска

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» (далее – Банк, АО «Россельхозбанк») образовалось в 2000 году в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 15.03.2000 № 75-рп.

Единственным акционером Банка является Правительство Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, владеющего выпущенными и зарегистрированными обыкновенными акциями Банка (71.3% от уставного капитала (31 декабря 2015 года: 89.92% от уставного капитала)), Министерства финансов Российской Федерации, владеющего выпущенными и зарегистрированными привилегированными акциями Банка (7.65% от уставного капитала (31 декабря 2015 года: 10.08% от уставного капитала)) и Государственной Корпорации «Агентство по страхованию вкладов», владеющей выпущенными и зарегистрированными привилегированными акциями Банка (21.05% от уставного капитала (31 декабря 2015 года: 0%)).

Банк работает на основании генеральной банковской лицензии, выданной Центральным банком Российской Федерации (ЦБ РФ), с 13 июня 2000 года Банк участвует в Государственной программе страхования вкладов, утвержденной Федеральным законом № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» от 23 декабря 2003 года Государственная система страхования вкладов гарантирует выплату 100% возмещения по счетам и вкладам, размер которых не превышает 1400 тыс. руб. на одно физическое лицо или индивидуального предпринимателя, в случае отзыва у банка лицензии или введения ЦБ РФ моратория на платежи.

Банк зарегистрирован по следующему адресу: 119034 Россия, г.

Москва, Гагаринский переулок, 3. Основным местом ведения деятельности Банка является: 119019 Россия, г. Москва, Арбат, 1.

АО «Россельхозбанк» – это современный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг (рисунок 1.1). Наблюдается рост физических лиц на 1% и общественных (государственных) организаций на 7% по сравнению с 2015 годом.

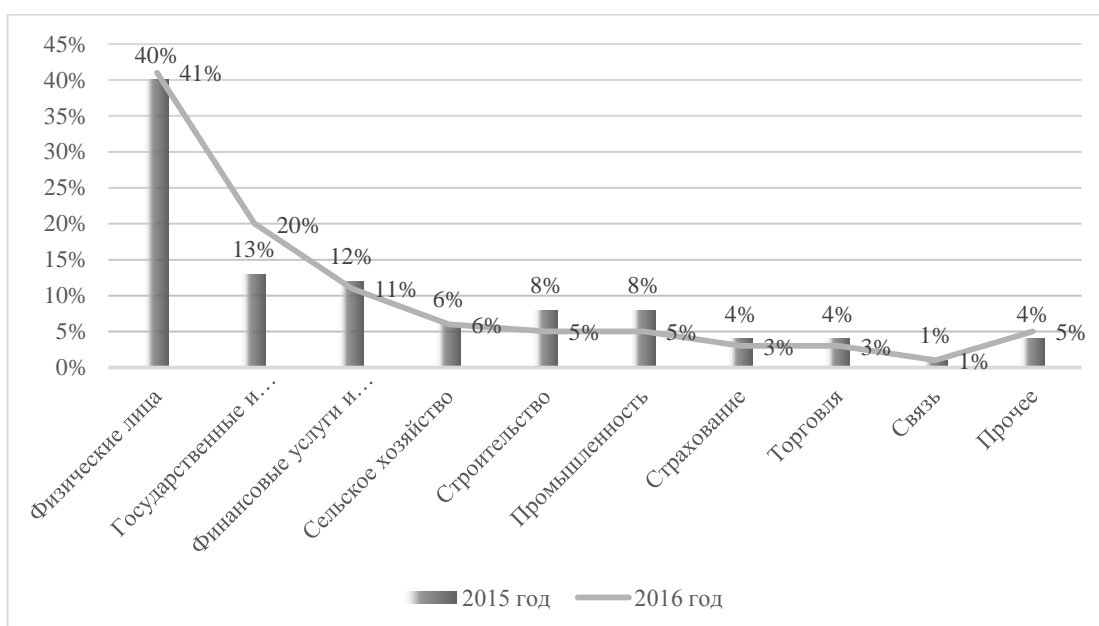


Рисунок 1.1 - Сегментация клиентов АО «Россельхозбанк», %

Основные направления деятельности АО «Россельхозбанк» представлены на рисунок 1.2.



Рисунок 1.2. Основные направления деятельности АО «Россельхозбанк»

Основной сферой деятельности АО «Россельхозбанк» является кредитно-финансовое обеспечение потребностей российского АПК и смежных отраслей, участие в реализации государственных программ развития аграрного комплекса, что наглядно показывают данные таблицы 1.1.

Таблица 1.1. – Структура кредитного портфеля АО «Россельхозбанк» по отраслям экономики за 2015-2016 гг.

Клиенты	2015		2016	
	Сумма, млн. руб.	Доля в общем весе, %	Сумма, млн. руб.	Доля в общем весе, %
Сельское хозяйство	916939	59,00	948978	53,00
Физические лица	281065	18,00	296798	16,00
Строительство	86336	6,00	155493	9,00
Нефть и газ	65025	4,00	135195	7,00
Промышленность	99837	6,00	125674	7,00
Торговля	52214	3,00	50251	3,00
Прочее	52526	4,00	92472	5,00
Итого	1553942	100,00	1804861	100,00

Как видно из таблицы 1.1, АО «Россельхозбанк» оказывает широкий спектр банковских услуг предприятиям и организациям агропромышленного комплекса, представителям малого агробизнеса, решает задачи социального переустройства российского села. Сумма кредитов, выделенных сельскому

хозяйству по сравнению с 2015 годом увеличилась на 32039 млн. руб. и составила 948978 млн. руб. Можно уверенно заявить, что АО «Россельхозбанк» работает как основной агент правительства по финансовой поддержке российского агропромышленного комплекса, расширяя диапазон действия в плане предлагаемых услуг и выполняемых операций для крупных корпораций, государства и частных лиц, что приводит и к увеличению услуг, предлагаемых населению.

Основной целью АО «Россельхозбанк» является обеспечение роста инвестиционной привлекательности и сохранение лидерства на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов. Для достижения поставленной задачи деятельность АО «Россельхозбанк» направлена на совершенствование клиентской политики, создание гибкой эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета потребностей различных клиентских групп.

Рассмотрев общую характеристику банка с точки зрения его целей и задач, немаловажным будет анализ его финансовой отчетности (таблица. 1.2).

Таблица 1.2 - Динамика основных финансовых показателей АО «Россельхозбанк», млн. руб.

Наименование показателя	2014	2015	2016	Изменения+/-		Изменения%	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Активы	1670764	1915817	2348452	245053	432635	14,7	22,6
Обязательства	1 442981	1 717 818	2152647	274837	434829	19,0	25,3
Собственный капитал	227 783	197 999	195805	-29784	-2194	-13,1	-1,1
Чистая прибыль	729	-47928	-94220	-48657	-46292	-6674,5	96,6
ROA,%	0,04	-2,50	-4,01	-2,54	-1,51	-	-
ROE,%	0,32	-24,21	-48,12	-24,53	-23,91	-	-

Источник: Приложение Б

Как видно из таблицы 1.2, за анализируемый период стоимость активов АО «Россельхозбанк» имела тенденцию ежегодного увеличения. Так за 2015

год рост составил 245053 млн. руб. или 14,7%, за 2016 год на 432635 млн. руб. или 22,6%. Причина роста в увеличении кредитного портфеля корпоративных клиентов. Обязательства АО «Россельхозбанк» также увеличились: за 2015 год – на 274837 млн. руб. ли 19%, за 2016 год на 434829 млн. руб. или 25,3 %%. Рост обязательств обусловлен ростом депозитного портфеля. При этом можно отметить положительную тенденцию пропорционального роста активов и пассивов, что указывает на эффективную политику привлечения и размещения средств [10, с.45].

Собственный капитал АО «Россельхозбанк» показывает снижение. Так снижение за 2015 год составило 13,1%. За 2016 года собственный капитал снизился на 1,1 %. Снижение капитала банка происходит за счет увеличения накопленного убытка. Динамика показателей в динамике представлена на рисунок 1.3.

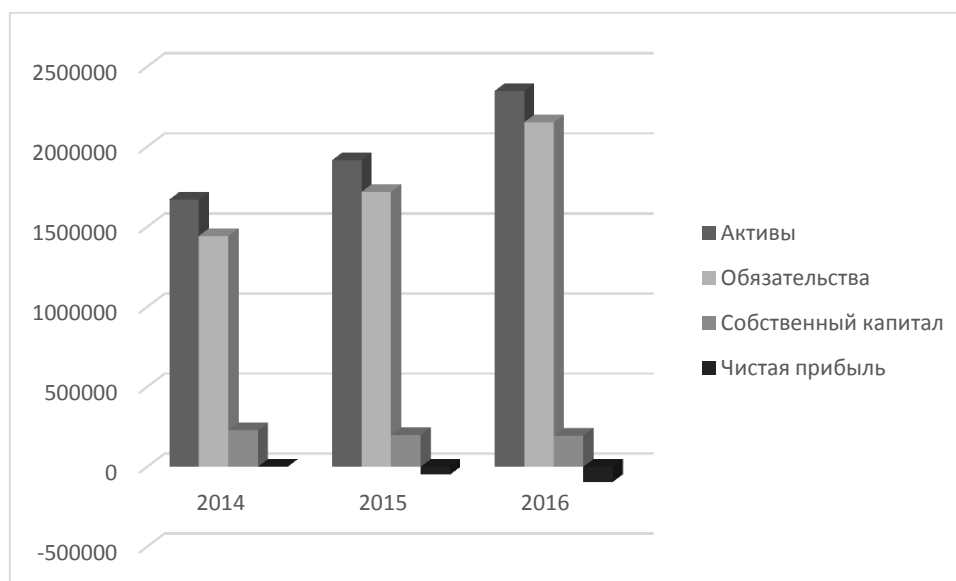


Рисунок 1.3 - Динамика основных показателей АО «Россельхозбанк»

На фоне снижения нераспределенной прибыли наблюдается увеличение общего убытка банка. В связи с этим за 2015-2016 год банк является нерентабельным.

Реальную картину изменения вышеуказанных показателей начнем с

анализа составляющих доходной и расходной части (таблица 1.3) [10, с.200]

Таблица 1.3 - Динамика доходов и расходов АО «Россельхозбанк», млн. руб.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Прирост %	
				2015/ 2014	2016/ 2015
Процентные доходы	152591	161439	196429	5,8	21,7
Процентные расходы	87238	101466	172500	16,3	70,0
Чистые процентные доходы	65353	59973	23923	-8,2	-60,1
Комиссионные доходы	9302	10008	13586	7,6	35,8
Комиссионные расходы	944	1189	1459	26,0	22,7
Чистый комиссионный доход	8358	8819	12127	5,5	37,5
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами	3450	107480	66767	3015,4	-37,9
Доходы от небанковской деятельности	5702	5549	8355	-2,7	50,6
Расходы от небанковской деятельности	8033	8651	9138	7,7	5,6
Прочие операционные доходы	688	1233	2299	79,2	86,5
Административные и прочие операционные расходы	36822	41953	47930	13,9	14,2
(Убыток)/прибыль до налогообложения	539	-50263	-99661	-9425,2	98,3
Возмещение по налогу на прибыль	190	2335	5441	1128,9	133,0
(Убыток)/прибыль за год	729	-47928	-94220	-6674,5	96,6

Чистые процентные доходы Банка за 2016 год составили 172500 млн. руб., чистый комиссионный доход 12127 млн. руб. В структуре процентных доходов банка преобладают доходы по кредитам юридическим и физическим лицам, доля которых в 2016 году составила 86,8% (в 2015 году – 86,9%). Доля доходов от межбанковского кредитования составила 7,3% (в 2015 году – 7,9%), доля доходов от вложений в ценные бумаги – 5,8% (5,3%).

В структуре процентных расходов доля расходов по привлеченным средствам юридических и физических лиц составила 63,1% (в 2015 году – 61,8%); по средствам, привлеченным на межбанковском рынке, – 24,6% (23,5%); по выпущенным долговым обязательствам – 12,4% (14,6%). Основным фактором увеличения операционных расходов явилась активная работа по урегулированию накопленной проблемной задолженности, сформировавшейся преимущественно в результате выдач 2006–2009 годов, которая сопровождалась выбытием проблемных активов. В связи с ростом

расходов, связанных с переоценкой кредитных рисков и до создания резервов, а также активным урегулированием проблемной задолженности, чистый убыток банка за 2016 год составил 94220 млн. руб. (в 2015 убыток составил 47928 млн. руб.).

В 2016 года сельское хозяйство являлось одним из немногих драйверов роста экономики страны. В то же время ряд факторов оказывают негативное влияние на динамику производства в сельском хозяйстве и финансовый результат сельхозпроизводителей. Ускорение инфляции и девальвация рубля, которым Банк подвергся в последние годы ведут к удорожанию капитальных и операционных затрат в отрасли. Нестабильная макроэкономическая ситуация, неопределенность по срокам действия ответных санкций, рост стоимости заемных средств являются причиной формирования у инвесторов выжидательной позиции относительно капиталовложений в секторе АПК.

Несмотря на сложные макроэкономические условия, в 2016 году АО «Россельхозбанк» демонстрирует рост всех основных направлений бизнеса с опережением среднерыночных показателей. К числу наиболее существенных факторов, которые могут негативно повлиять на основную деятельность Банка относятся:

- повышение конкурентной борьбы за финансовые ресурсы.
- снижение процентной маржи.
- конкурентная борьба за заемщика.
- обесценение инвестиций в дочерние и зависимые компании, приобретенные в результате реструктуризации проблемных кредитов.

Основными позитивными факторами, которые могут определять развитие АО «Россельхозбанк» признаны:

- поддержка дальнейшего осуществления программ Правительства Российской Федерации, направленных на развитие агропромышленного комплекса, с привлечением Банка к выполнению этих задач;
- повышение конкурентоспособности отечественных аграриев в

условиях девальвация и введения эмбарго на импорт продовольствия из ряда стран.

В качестве показателей доходности в банке используется процентный спред и процентная маржа (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Показатели эффективности АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Изменение + -	
				2015 2014	2016 2015
Доходность активов %	9,66	9,99	10,52	0,33	0,53
Стоимость процентных пассивов %	7,04	7,82	8,95	0,78	1,13
Чистая процентная маржа %	3,58	2,80	2,07	-0,78	-0,73
Чистый спред %	2,62	2,17	1,57	-0,45	-0,6
Операционная эффективность, %	16,21	315,19	212,42	298,98	-102,77
Cost of assets - стоимость активов %	9,44	4,76	2,14	-4,68	-2,62
ЧПД (чистый процентный доход) млн.руб.	13435	13222	11781	-213	-1441
ЧКД (чистый комиссионный доход) млн. руб.	3 519	3 715	5 333	196	1618
ЧКД/ЧПД	26,2	28,1	45,3	1,9	17,2

Наблюдается изменение ключевых показателей эффективности работы банка, как в сторону роста, так и в сторону снижения. Так, доходность активов (отношение процентных доходов к средней величине процентных активов) показывает рост с 9,66% до 10,52 % на конец периода.

Чистый процентный доход снижается с 13435 млн. руб. до 11781 млн. руб. Наблюдается рост чистого комиссионного дохода. Чистая процентная маржа (отношение чистого процентного дохода к средней величине процентных активов) показывает небольшое снижение с 3,58% до 2,07% на конец периода. Причина снижения в увеличении средней величины процентных активов. Уровень процентной маржи в банке хотя и ниже, чем, рекомендуемое в международной практике значение (3,2—4,6%), но близко к ним, что указывает на достаточную доходность вложений средств банка.

Динамика процентной маржи и процентного спреда представлена на

рисунке 1.4.

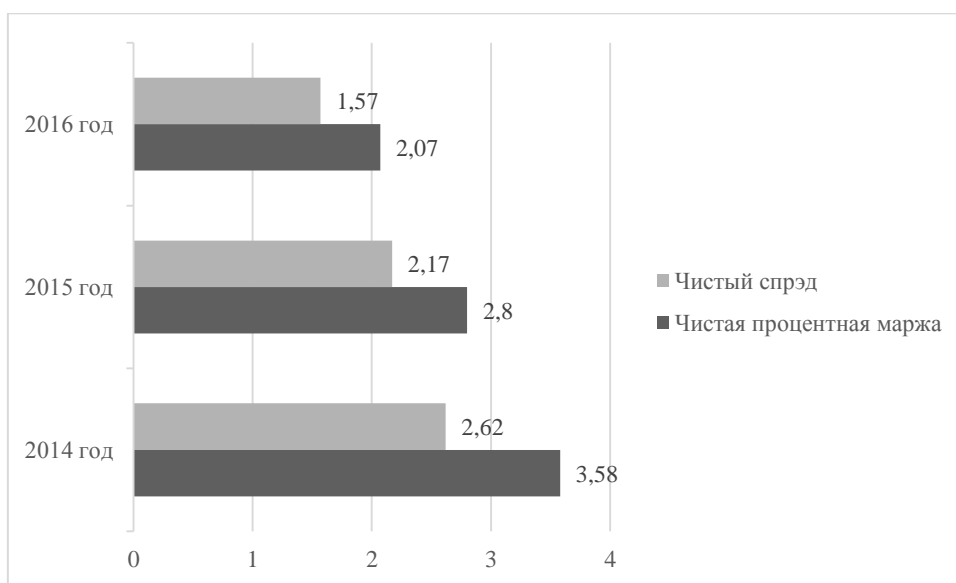


Рисунок 1.4 - Динамика процентной маржи и процентного спреда, %

Снижение процентного спреда с 2,62% на конец 2014 года до 1,57% за 2016 года было произошло за счет уменьшения разницы между процентными ставками активов и пассивов, которые приносят доход в форме процента.

Далее раскроем детали позиционирования АО «Россельхозбанк» на рынке банковских услуг. Банк обладает второй по величине филиальной сетью в России. Охват территорий Российской Федерации Банком на 01 января 2016 - 66% или 76 филиалов. Представительства открыты в Республике Беларусь, Республике Казахстан, Республике Таджикистан, Азербайджанской Республике и Республике Армения. Клиентская база АО «Россельхозбанк» составляет более 6 миллионов клиентов. Ведущими международными рейтинговыми агентствами Moody's и Fitch АО «Россельхозбанк» присвоены долгосрочные кредитные рейтинги Ba2 и BB+ соответственно [10, с.8].

По состоянию на 1 января 2016 года АО «Россельхозбанк» занимает ведущие позиции в банковской системе Российской Федерации:

- 1-е место в кредитовании сельского хозяйства и АПК;
- 2-е место по размеру филиальной сети;
- 2-е место по кредитованию малого и среднего бизнеса;
- 3-е место по размеру кредитного портфеля физических лиц.

Основными конкурентами Банка на рынке корпоративного кредитования являются ПАО «Сбербанк», Банк ВТБ (ПАО), Банк ГПБ (АО), АО «Альфа-Банк», ПАО «Банк «ФК Открытие», а также ряд других финансово-кредитных организаций. Основными конкурентами Банка в кредитовании физических лиц являются ПАО «Сбербанк», ВТБ 24 (ПАО), Банк ГПБ (АО), АО «Альфа-Банк». Основным конкурентом Банка в кредитовании АПК является ПАО «Сбербанк».

Несмотря на отрицательные показатели рынка в 2016 году, Банк обеспечил положительную динамику развития с опережением средних показателей по рынку и в сфере кредитования, и в сфере привлечения клиентских средств. Проведем анализ банковских услуг АО «Россельхозбанк» с помощью матрицы Бостонской группы (рисунок 1.4).

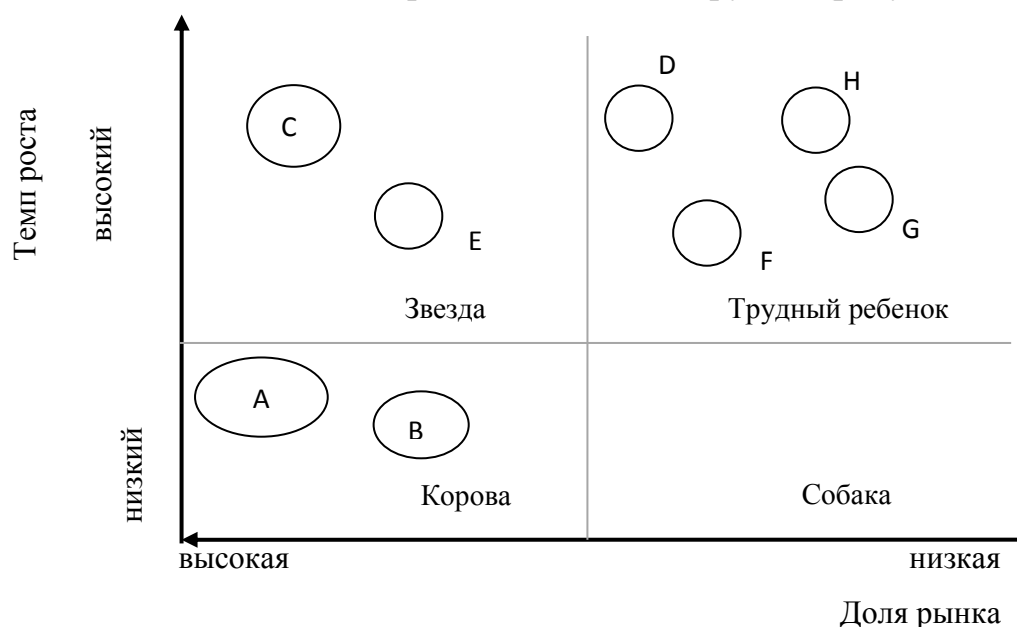


Рисунок 1.5 – Матрица Бостонской консультативной группы банковских услуг АО «Россельхозбанк» за 2016 г.

Анализ матрицы показал, что:

– кредиты (С) и вклады (Е), предоставленные корпоративным заемщикам, относятся к «звезде», у этих продуктов высокие темпы роста в структуре кредитного портфеля банка. Основная цель — поддержать отличительные преимущества этих продуктов в условиях конкуренции;

– кредиты частным лицам (А), вклады физических лиц (В) занимают в матрице БКГ положение «дойная корова»;

– «трудных детей» много (например, D – Пифы, Н – залоговое имущество, F – операции с иностранной валютой, G – аренда сейфовых ячеек), следовательно, ресурсы необходимо сконцентрировать, а не распылять;

Отсутствие «собак» свидетельствует о том, что все услуги пользуются спросом среди клиентов и приносят высокую прибыль. Это объясняется как эффективностью реализации мероприятий, направленных на повышение объема привлеченных клиентских средств, так и высоким доверием к Банку со стороны как корпоративных, так и частных клиентов.

В комплексе маркетинга АО «Россельхозбанк» помимо ассортиментной политики, важное место занимает ценовая политика – установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры. Проведем сравнительный анализ цен и тарифов среди основных банков-конкурентов АО «Россельхозбанк» (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Анализ сравнения тарифов АО «Россельхозбанк» с тарифами основных конкурентов за сентябрь 2016 г.

Ряд услуг	Средние цены на услуги	Максимальные цены на услуги банков-конкурентов			
		Альфа-Банк	Россельхозбанк	Сбербанк России	Банк ВТБ
Открытие и ведение счетов в валюте РФ, руб.	3068,5	3996,4	3939,8	6026	1380,2

Окончание таблицы 1.5

Кассовые операции, % от суммы	11,89	6,4	12,6	21,4	11,9
Документарные операции, % от суммы	1,42	0,93	1,18	0,93	1,08
Система Банк – Клиент, руб.	1942,3	2060	1545	2266	1081,5
Валютный контроль, % от суммы	0,13	0,15	0,1	0,1	0,1
Прочие операции, руб.	2363,1	4799,8	1055,8	824	3244,5

Источник: составлено автором на основе отчетных документов представленных банков

Чтобы оценить уровень привлекательности АО «Россельхозбанк» для клиентов с точки зрения стоимости платы за услуги, представим полученные данные в виде матрицы (таблица 1.6), где: С – средняя цена, рассчитанная по формуле средней арифметической; В – выше средней цены; Н – ниже средней цены.

Таблица 1.6 - Матрица сравнения цен на услуги АО «Россельхозбанк» с ценами банков-конкурентов за сентябрь 2016 г.

Ряд услуг	Уровень цен на услуги банков-конкурентов			
	Альфа-банк	Россельхозбанк	Сбербанк России	Банк ВТБ
Открытие и ведение счетов в валюте РФ, руб.	В	В	В	Н
Кассовые операции, % от суммы	Н	В	В	В
Документарные операции, % от суммы	Н	Н	Н	Н
Система Банк – Клиент, руб.	В	Н	В	Н
Валютный контроль, % от суммы	В	Н	Н	Н
Прочие операции, руб.	В	Н	Н	В

Самым «дорогим» банком можно назвать Альфа банк, а самым «дешевым» - банк ВТБ. Из шести представленных видов услуг АО «Россельхозбанк» устанавливает в целом средний уровень цен на свои услуги. При этом на пользование услугой документарных операций в АО «Россельхозбанк» самая дорогая стоимость, а за выполнение баком функций агента валютного контроля – самая низкая. Далее произведем оценку

конкурентоспособности банка на основе данных базы «Контрагент» сведений по прямым конкурентам АО «Россельхозбанк» в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Динамика рынка коммерческих банков по основным показателям в 2015-2016 гг., млн. руб.

Банк	Активы		Кредитный портфель	
	2015	2016	2015	2016
Россельхозбанк	1915817	2348452	1553942	1804861
Сбербанк России	25200800	27334700	17756600	18727800
Альфа-банк	2423967	2219273	1443394	1387267
ВТБ банк	12190800	13641900	8537300	9437500

Расчеты, представленные в таблице 1.7, свидетельствуют о том, что показатели АО «Россельхозбанк», Сбербанка и ВТБ банка продемонстрировали устойчивый рост в период 2015-2016 гг. в отличие от Альфа банка. Таким образом, АО «Россельхозбанк» является сильным конкурентом на банковском рынке, имеет конкурентные преимущества в ценах по ряду операций и услуг.

1.2. Основы системы мотивации деятельности персонала в АО «Россельхозбанк»

Важнейшей составной частью новых форм социально-экономических отношений, складывающихся в АО «Россельхозбанк», является создание и внедрение системы стимулирования качественного и эффективного труда.

В АО «Россельхозбанк» огромное значение имеет применение различных методов управления персоналом (рисунок 1.6).

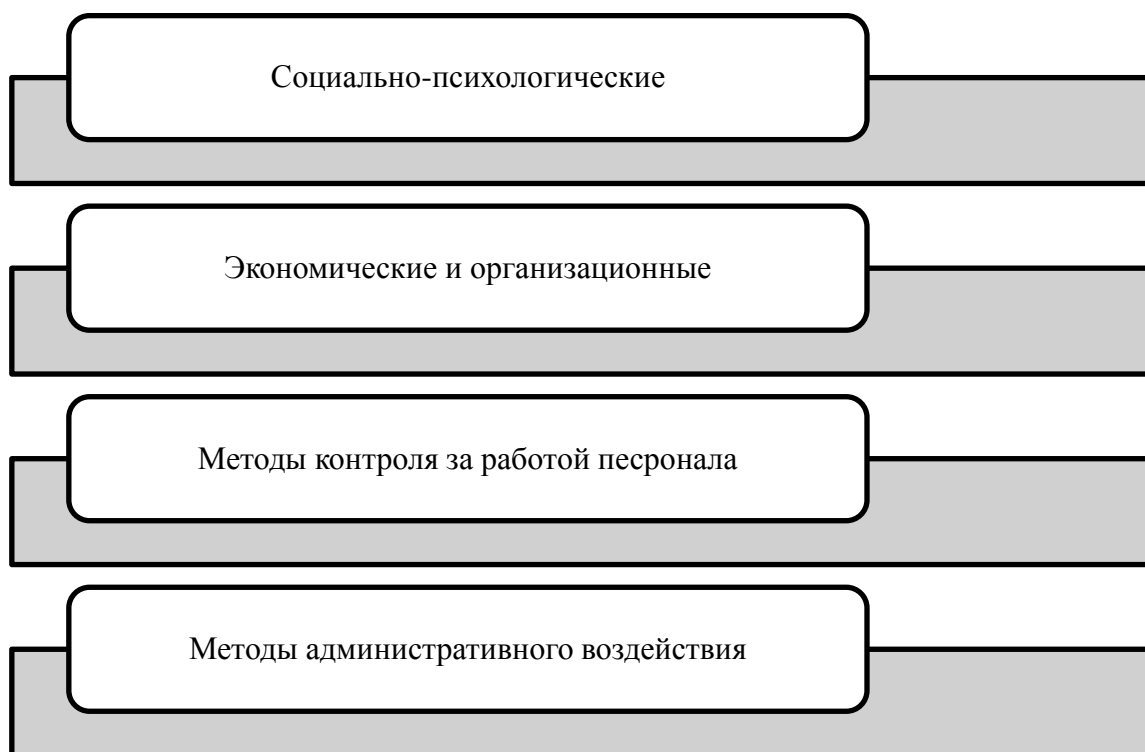


Рисунок 1.6. – Методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления заключаются в использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов, как отдельных работников, так и коллектива в целом. Опыт работы по управлению персоналом в АО «Россельхозбанк» показал, что роль социально-психологических методов постоянно возрастает.

Это обусловлено тремя моментами:

а) повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;

б) развитием демократических начал в управлении;

в) значительная часть коллективов банков является не только наемными работниками, но и акционерами банка, что вызывает

необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых).

Использование социально-психологических методов предполагает:

1. Оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т. д.

2. Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов.

3. Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических методов воздействия со стороны руководителей.

Анализ, проведенный в АО «Россельхозбанк» показал, что в целях совершенствования системы стимулирования банк использовал методы социально-психологического характера как социальное регулирование (обмен опытом, осуществляемый за счет постоянной «переброски» членов функциональных отделов из одного отдела в другой, критика, конкурсы на звание «Лучший по профессии»), установление и соблюдение правил внутреннего распорядка; (моральное стимулирование работников, достигших наилучших показателей в труде), гуманизация труда (создание условий труда, оказывающих благоприятное воздействие на психику работающего (санитарно-гигиенические условия, эргономические принципы организации рабочих мест, использование психологического воздействия) [1].

Экономические методы тоже относятся к методам социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что они, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально-психологические факторы, которые сложились в коллективе.

Организационные методы. Они имеют двойное назначение: существуют как самостоятельные методы и как продолжение экономических и социально-психологических методов, как бы подкрепляют их, оформляют организационно. Организационные методы стабилизационного, распорядительного, дисциплинарного и административного воздействия на поведение работника складываются из:

- определения функций работника, распорядка дня, прав, обязанностей, ответственности, содержания взаимоотношений в процессе банковской деятельности между подразделениями банка, отдельными работниками;

- подготовки и издания приказов, распоряжений, которые конкретизируют методы стабилизирующего воздействия, определяют порядок выполнения работ, не предусмотренных документами стабилизирующего (нормативного) характера;

- методов дисциплинарного воздействия, которые предусматривают меры в случае отклонений в системе организации трудовой деятельности; он тесно связан с экономическими и социально-психологическими методами, предусматривает соответствующее поощрение за положительные результаты работы, так и ответственность за нечеткое и несвоевременное выполнение функциональных обязанностей. Особенностью этого метода является не только отражение в соответствующих инструкциях и положениях мер дисциплинарного воздействия, но и умение руководителя пользоваться этими мерами.

Другими словами, эффективность методов дисциплинарного воздействия зависит как от качества инструкции, так и профессионализма руководителя в их применении: за одинаковые результаты и проступки для различных работников могут применяться различные методы поощрения и наказания.

Организационные методы тесно переплетаются с методами административного воздействия. Нередко они выделяются в качестве

самостоятельного метода. На самом деле административные методы вытекают из организационных. Наделение властными полномочиями одного работника по отношению к другому не означает, что первый издает распоряжение, а второй их выполняет. Права и обязанности в отношениях «начальник-подчиненный» регулируются документами, относящимися к организационным и правовым методам.

Реализация экономических и организационных методов в АО «Россельхозбанк» выражены в следующем. В АО «Россельхозбанк» существует организация системы профессионального обучения и развития, процесса построения карьеры в организации. В АО «Россельхозбанк» помимо обычных ежегодных тренингов и курсов повышения квалификации существует еще и специальная аттестационная система «КФ-2008». Данная аттестационная система призвана обеспечить регулярное повышение надбавок к заработной плате всем работникам банка, посредством проведения 1 раза в полгода аттестации, по окончании которой либо присваивается определенный процент надбавки работнику, либо остается на прежнем уровне.

Система надбавок при применении системы «КФ-2008» представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Система надбавок при применении системы «КФ-2008» в АО «Россельхозбанк»

Параметры оценки работника	Расшифровка параметра	Бальная система	Результат аттестации, R в баллах	Надбавка по итогам Аттестации, %
1. Квалификация работника: знания и навыки	Тестирование работника (10 вопросов, касающихся специфики его работы)	Максимум 10 баллов минимум 1 балл	23	10
2. Стаж работы	Менее 1 года От 1 до 3-х лет	1 2	от 15 до 22	

	От 3-х до 5 лет	3		5
	От 5 до 10 лет	4		
	Свыше 10 лет	5		
	Объемы выполнены по норме	5	от 10 до 14	3
	Объемы выполнены ниже нормы	1		
	Объемы выполнены сверхнормы	8		

Анализируя таблицу 1.8 можно сделать вывод, что, даже выполняя обычную установленную норму работ, имея минимальный стаж работы и средние знания по профессии, у работника есть возможность каждые полгода повышать уровень своего заработка минимум на 3% посредством прохождения такой аттестации.

Оценка существующего персонала – это фактически внутренняя аттестация работников на предприятии. Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осуществляется совместно с линейным руководителем отдела АО «Россельхозбанк». Такая оценка в данном банке включает:

- 1) Наблюдения за работником с целью выяснения, как он работает, какие задачи решает на рабочем месте;
- 2) Собеседование с работником на эту же тему;
- 3) Заполнение работником вопросника на эту же тему (вопросы сформулированы таким образом, что ответы на них дают возможность судить о характере работы). Такой же вопросник заполняет и непосредственный руководитель работ. Подобная практика возникла не так давно, но уже дала определенные результаты для размышления.

Собрав соответствующую информацию, руководство отделяет бесполезные работы от полезных для сокращения штата; исключает ненужное дублирование работ и максимально расширяет рабочие функции, задачи, решаемые работником, избегая узкой специализации. В результате проделанной работы руководство составляет для себя описание всех работников — служащих, специалистов, руководителей и обслуживающего

персонала. Эта информация необходима для принятия решения о перемещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности персонала и т.д.

Помимо перечисленного, в банке, конечно, же используется организация системы вознаграждения работников. Система мотивирующих и стимулирующих факторов труда для АО «Россельхозбанк» включает в себя следующие методы мотивирования и стимулирования (рисунок 1.7).

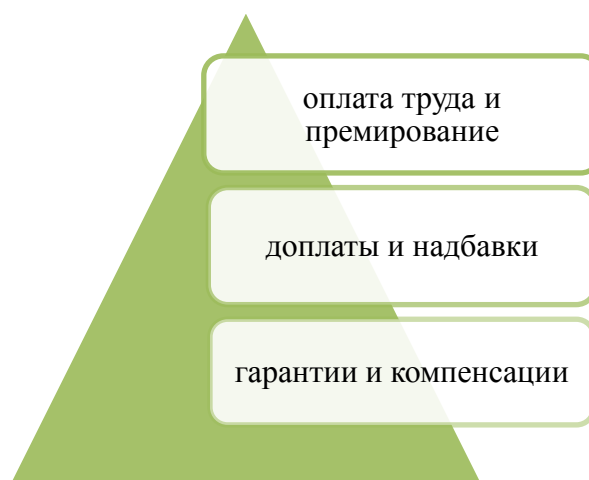


Рисунок 1.7. – Методы мотивирования и стимулирования сотрудников АО «Россельхозбанк»

Оплата труда в банке состоит из заработной платы (оклад) – 2 раза в месяц согласно ТК РФ, а также льгот на услуги, предоставляемые банком. В состав заработной платы входят месячный оклад (тариф), районный коэффициент (0,3) и северная надбавка (0,3 от оклада). Помимо этого, существуют еще премиальные. Представим в таблице 1.9 тип и условия вознаграждения, применяемые в АО «Россельхозбанк» для своих сотрудников

Таблица 1.9 - Структура заработной платы сотрудников компании АО «Россельхозбанк»

Тип вознаграждения	Условия выплаты вознаграждения
Ежемесячное агентское вознаграждение	Безусловно
Ежеквартальная премия за выполнение плана по сборам (выплачивается с суммы сборов за квартал)	По сумме сборов ВСЕГО: при выполнении квартального плана по сборам ВСЕГО от 100% и выше.
	По сумме сборов только по ИФЛ: при выполнении сотрудником кварт. плана по сборам по ИФЛ от 95% и выше.
Специальная премия региона	Размер, порядок и условия выплаты данной премии определяет общество по согласованию с центральным офисом.

Для усиления мотивации сотрудников по каждому виду продукта - есть определенная фиксированная процентная ставка. И третья составляющая переменной части заработной платы сотрудников - системные премии:

- за выполнение квартального плана по сумме сборов не менее чем на 100%, размер премии 1% от суммы сборов по всем видам банковских услуг.

Срок действия премии: с 01 апреля по 1 декабря.

- за выполнение квартального плана по сумме сборов не менее чем на 95%, размер премии 3% от суммы сборов по страхованию имущества физических лиц. Срок действия премии: с 01 апреля по 31 декабря.

Рассмотрим далее подробно содержание системы стимулирования в АО «Россельхозбанк». В банке разрабатываются и применяются следующие социальные выплаты и льготы, которые включены в коллективный договор и являются предметом обсуждения при заключении контрактов с сотрудниками.

Женщинам, имеющим детей до 3 лет, предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком в размере 80% основного оклада; при рождении ребенка оказывается материальная помощь семье в размере месячного оклада.

Работникам, впервые вступающим в брак, оказывается материальная помощь в размере месячного оклада и трехдневный отпуск с сохранением заработной платы. Сотрудникам банка, имеющим 3 и более детей или воспитывающим детей-инвалидов, ежегодно выплачивается по два месячных оклада. Молодой семье (при возрасте супругов до 30 лет), если один из ее членов проработал в банке не менее 2 лет, предоставляется беспроцентная ссуда сроком на 10 лет в пределах социальной нормы жилищной обеспеченности (до 25 кв.м на человека общей жилой площади).

Важным методом управления персоналом (его составной частью) является контроль за работой персонала. Мы выделяем следующие формы контроля: аттестация руководителей и специалистов; компьютерное тестирование; принятие работником личного творческого плана и отчет о его выполнении; самоконтроль; внутрибанковский аудит, задачами которого является оценка результатов работы подразделений и проверка качества профессиональной подготовки специалистов. Здесь же важным моментом является определение элементов социального самочувствия работника. Следовательно, элементом социального самочувствия является адаптация к внешним и внутренним условиям жизни. Сама адаптация определяется удовлетворенностью.

Таким образом, сама система оплаты труда оказывает стимулирующее воздействие на сотрудников как в направлении увеличения объемов продаж банковского продукта, так и в направлении совершенствования профессиональной подготовки сотрудников. Что касается надбавок и доплат, то они предусмотрены законодательством Российской Федерации. Следовательно, их применение для банка является обязательным. К их числу относятся, например, надбавки работникам, допущенным к коммерческой тайне. К компенсационным относятся денежные выплаты сверх тарифной ставки (оклада), которые выплачиваются работнику с учетом интенсивности и условий их труда.

1.3. Организационная структура АО «Россельхозбанк»

Высшим органом управления АО «Россельхозбанк» является Общее собрание акционеров (рисунок 1.8).

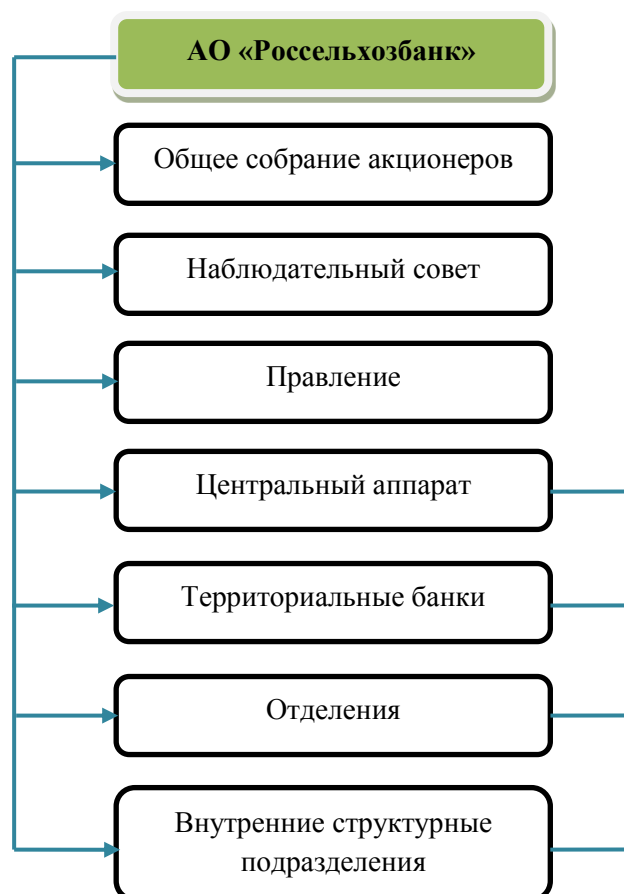


Рисунок 1.8 – Организационная структура АО «Россельхозбанк»

Первый уровень управления персоналом банка представлен блоком руководства банка в лице его президента, председателя правления и членов его правления, директора и его заместителей. Основная задача, которую он выполняет в ходе реализации своих функций управления, это формирование стратегической политики банка в области управления персоналом. Реализация данной задачи построена на проведении определенной совокупности функциональных мероприятий, а именно:

- формирование единой политики банка, в том числе в области управления персоналом и его организационного развития;
- установка приоритетов развития с учетом главных целей банка;
- утверждение кадровой и социальной политики банка;
- анализ кадровой информации, утверждение нормативных документов по вопросам управления персоналом и контроль за их реализацией;
- принятие решений по ключевым вопросам управления персоналом, утверждение новых руководителей подразделений.

В целях повышения эффективности работы и развития бизнеса в Банке функционирует ряд коллегиальных органов (комитетов), подотчетных Правлению АО «Россельхозбанк». Их основные задачи — решение вопросов и проведение единой согласованной политики по различным направлениям операционной деятельности Банка.

В АО «Россельхозбанк» действуют следующие комитеты:

- Комитет по корпоративному бизнесу;
- Комитет по предоставлению кредитов и инвестиций;
- Комитет по проблемным активам;
- Комитет по розничному бизнесу;
- Комитет по розничному кредитованию;
- Комитет по управлению активами и пассивами;
- Комитет по реализации Стратегии развития;
- Комитет по процессам и технологиям;
- Комитет по вопросам управления персоналом;
- Комитет по управлению дочерними и зависимыми обществами;
- Комитет по урегулированию конфликтов интересов;
- Комитет по рискам Группы и Комитет по рискам трейдинга.

С 2008 года в Банке функционирует постоянно действующий коллегиальный рабочий орган — Коллегия Банка, в состав которой входят члены Правления Банка, руководители территориальных и дочерних банков. Этот коллегиальный орган является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития Банка и выработки оптимальных решений, учитывающих региональные особенности деятельности Банка.

Исполнительным органом банка является Совет директоров, состоящий из Президента, четырех вице-президентов и 15 членов Совета директоров. Общее руководство Советом директоров осуществляет Президент банка. Он распределяет обязанности между своими заместителями и директорами банка, устанавливает степень ответственности вице-президентов и директоров за состоянием дел и подотчетностью на участках.

Возглавляет организационную структуру АО «Россельхозбанк» Центральный аппарат, который осуществляет гибкую систему экономического управления территориальными банками, отделениями и внутренними структурными подразделениями банка, основанную на установлении нормативов и лимитов на всех уровнях принятия решений. Такая организационная структура позволяет применять единый подход к оценке и ограничению основных видов банковских рисков – процентного, курсового, балансовых и рыночных.

Важными структурными подразделениями АО «Россельхозбанк» являются территориальные банки, в структуре которых также внутренние подразделения, подчиненные территориальным банкам. Основным структурным элементом системы АО «Россельхозбанк» выступают отделения, которые возглавляются управляющими, назначенными представителями банков. Они могут иметь операционные отделы, филиалы, обслуживающие клиентов. Рассмотрим подробнее структуру дополнительного офиса Красноярского отделения АО «Россельхозбанк».

Красноярское отделение АО «Россельхозбанк» как структурное подразделение АО «Россельхозбанк» является коммерческим универсальным банком, способным выполнять широкий круг разнообразных операций и услуг. Деятельность банка не ограничена по отраслям экономики. Он обслуживает и юридических, и физических лиц. Дополнительный офис входит в единую систему банка и организационно подчиняется Красноярскому отделению АО «Россельхозбанк», имеет печать с изображением эмблемы Банка и номера дополнительного офиса, штампы.



Бланки с использованием наименования Банка. Дополнительный офис не имеет отдельного баланса. Операции, осуществляемые дополнительным офисом, отражаются в балансе отделения.

Структурная схема дополнительного офиса Красноярского отделения АО «Россельхозбанк» представлена на рисунке 1.9.

Рисунок 1.9 – Организационная структура Красноярского отделения АО «Россельхозбанк»

Для данных операций в банке создаются группы, отделы, управления, организующие соответствующий вид банковской деятельности.

Стоит, однако отметить, что в условиях интенсивного развития банковского бизнеса в России организация внутреннего контроля в банках является одним из наиболее серьёзных факторов, способных оказать влияние на состояние отдельной кредитной организации и банковской системы в целом. Именно поэтому АО «Россельхозбанк» строит свою работу на основе внутреннего контроля за осуществлением кредитно-финансовой деятельности банка (в том числе за исполнением его финансово-хозяйственного плана).

Система внутреннего контроля в Банке организуется в соответствии со следующими принципами: ответственность руководителей, непрерывность внутреннего контроля, направленность внутреннего контроля на риски, адекватность информации, информационных систем и технических средств телекоммуникации, соразмерность внутреннего контроля, своевременность (синхронность) внутреннего контроля [4].

Внутренний контроль за кредитно-финансовой деятельностью обеспечивается путём проведения всех видов проверок, ревизий и экспертиз с целью осуществления последующего контроля за производственной и кредитно-финансовой деятельностью, в процессе которого устанавливаются законность, достоверность и экономическая целесообразность совершённых хозяйственных операций, соответствие ведения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта нормативным актам, а также достоверность учётных и отчётных показателей. Любой вид деятельности всегда лучше контролируется либо при распределении обязанностей между работниками, либо при помощи двойного контроля. Эти формы контроля, как и большинство профилактических мер, чаще всего применяются там, где производятся расчёты наличными денежными средствами. Так, получение наличных денег обычно происходит под двойным контролем. Например, в

банке контролёр, сверяющий состояние счёта, и кассир, выдающий деньги, обычно отделены друг от друга и не имеют единовременного доступа к счёту и деньгам. Двойной контроль является таким вариантом системы контроля, при котором вся операция не может совершаться одним работником. При двойном контроле одну и ту же задачу выполняют два человека, причём обязанности между ними распределяются таким образом, чтобы ни один из них не мог выполнить все действия по данной операции. Обе разновидности контроля преследуют одну и ту же цель: не позволить одному человеку иметь неконтролируемый доступ к денежным средствам.

Процедуры контроля, осуществляемые на основе системы подтверждения полномочий, имеют много разновидностей, две из которых - специальная система паролей, дающая возможность тем или иным людям пользоваться компьютером и получать доступ к определённым базам данных, и специальные карточки с собственноручной подписью, позволяющие людям входить в помещения с банковскими сейфами, обналичивать чеки и совершать иные операции в финансовых учреждениях.

Установление границ полномочий тех или иных сотрудников заставляет их не выходить за пределы суммы, в рамках которой он может принимать решение, или должностных обязанностей. Когда людям не предоставлены полномочия на ведение какой-либо деятельности, их возможности совершить мошенничество значительно сокращаются. Эффективность внутреннего контроля предполагает соответствующее распределение обязанностей между теми, кто осуществляет процедуры бухгалтерского учёта и контроля, и теми, кто работает с активами. Хотя распределение обязанностей имеет отношение ко всем трем элементам системы внутреннего контроля (контрольная среда, система бухгалтерского учёта, процедуры и методы контроля), оно особенно важно для функционирования третьего элемента — процедур контроля. Распределение обязанностей также предусматривает выдачу разным лицам разрешения на

ведение какого-либо определённого класса хозяйственных операций, выполнение процедур контроля в процессе обработки данных, осуществление контроля за выполнением таких процедур, составление соответствующих бухгалтерских документов и работу с активами. Разделение обязанностей также снижает риск намеренного воровства или сговора. Например, разделение обязанностей по физической защите средств и ведению документации является эффективным механизмом борьбы с потенциальным мошенничеством. Эффективность контроля возрастает в случае, если ни лицо, подписывающее чеки, ни бухгалтер не ведут периодического сравнения наличности в кассе и в банке с наличностью, указанной в документах.

Другим видом контроля является использование документов или записей на машиночитаемых носителях. Документы редко служат для предупреждения мошенничества, зато они незаменимы для расследования уже совершившегося злодеяния. Так, банки для выявления афер со стороны своих сотрудников или клиентов специально изготавливают фиктивные документы с необычными пунктами и отслеживают банковские счета своих работников. Большинство компаний требуют для осуществления сделок по купле-продаже документы типа нарядов-заказов. Совершенная система финансовой и бухгалтерской отчётности является одновременно и формой документального контроля. Процедура контроля полноты данных, используемая в компьютерной системе, разработана для удостоверения в том, что все первичные данные по хозяйственным операциям введены и приняты на обработку. Начальная регистрация данных по этим операциям часто предусматривает выполнение ручных действий перед введением данных по хозяйственным операциям в компьютер, хотя во многих системах ручной этап не используется. В ручной системе процедуры контроля разрабатываются для удостоверения в том, что данные по всем имевшим место хозяйственным операциям внесены в контрольный документ и

зарегистрированы. При отсутствии соответствующих процедур контроля полноты данных существует вероятность утери документов или их неправильной сортировки, что в свою очередь может привести к неправильной регистрации данных по хозяйственным операциям. Независимо от средств обработки следует предусматривать процедуры контроля, обеспечивающие корректировку и повторный учёт выбракованных позиций. Процедуры контроля, обеспечивающие полноту отражения данных по хозяйственным операциям, осуществляются разными способами:

1. Производится нумерация всех хозяйственных операций сразу после начала их свершения (или, желательно, предварительная нумерация) и учёт их всех после обработки. В ручной системе нумерация документов представляет собой бухгалтерскую процедуру, а процедура контроля осуществляется для проверки того, были ли данные по всем пронумерованным документам обработаны полностью. В компьютерной системе для проверки последовательно пронумерованных документов и определения отсутствующих или задублированных номеров с целью последующего проведения ручной обработки может быть проведена так называемая компьютерная последовательная проверка. Вероятность намеренного или случайного искажения нумерации может быть уменьшена в случае, если числовая последовательность будет предварительно распечатана. Если риск неправильной нумерации считается незначительным, номер присваивается документу одновременно с его заполнением.

2. Проводится проверка обработки всех данных путём применения так называемых «контрольных сумм». В ручной системе такая проверка осуществляется суммированием документов, принадлежащих к каждой группе, перед началом и после проведения обработки данных по операциям. Считается, что обработка данных проведена правильно, если обе суммы одинаковы. Процедура контроля включает в себя сравнение двух сумм, поиск и исправление ошибок, ставших причиной расхождений. Имеются разные

виды проверки сумм. Система двойного контроля предусматривает равенство между суммами дебета и кредита. В компьютерной системе такая проверка может быть проведена путём группировки документов-источников и выяснения количества документов в каждой группе.

Таким образом, контроль в АО «Россельхозбанк» состоит в проведении замеров и анализе результатов, достигнутых при выполнении планов, а также в осуществлении коррекции целей и планов, способов их осуществления.

Рассмотрев структуру управления как самого банка в целом, так и на уровне отделения/офиса, отметим, что за последние годы Банк прошел через масштабную трансформацию, что значительно увеличило сложность бизнеса и его масштаб, в частности:

- существенно расширилась география ведения бизнеса: банк превратился в международную финансовую группу. Международные активы уже составляют более 12% совокупных активов Группы, прибыль — около 7%.

- значительно расширилась линейка направлений бизнеса и предоставляемых услуг, появились новые направления: страхование, кредитование в точках продаж, продукты инвестиционного банка и глобальных рынков;

- увеличились количество и глубина использования различных каналов обслуживания клиентов: кроме традиционных офисов появились полноценные интернет-банк и мобильный банк. В результате существенно изменилась и структура операций: в удаленных каналах осуществляется порядка 80% всех клиентских транзакций, что существенно усиливает риск мошенничества и другие операционные риски, повышает требования к системам безопасности и требует пристального внимания со стороны менеджмента;

- индивидуальные особенности разных клиентских сегментов диктуют необходимость внедрения разных моделей обслуживания;

– рынки и конкуренция становятся более динамичными, что требует большей оперативности в принятии решений. Это создает потенциальные противоречия между различными измерениями модели управления Банка (география, функция, бизнес-направление);

– сильно усложнилась юридическая структура Группы.

На развитие операций банка существенное влияние оказывают факторы, связанные с изменением экономических условий в обществе. Поэтому банк стремится укрепить свои позиции в основных сегментах российского финансового рынка, прежде всего на рынках банковского обслуживания населения и корпоративных клиентов.

2 Анализ мотивационной деятельности персонала на примере АО «Россельхозбанк»

2.1 Основные направления анализа системы управления персоналом АО «Россельхозбанк»

АО «Россельхозбанк» работает в высококонкурентной и постоянно изменяющейся среде, в условиях неопределенности и нестабильности, поэтому его деятельность носит рисковый характер. Это требует от персонала особой, повышенной ответственности и понимания того, что каждый отдельный работник своим трудом напрямую влияет на общие результаты деятельности банка, на его имидж и его судьбу. Любой рядовой эпизод банковских будней (выдача денег из кассы, предоставление ссуды клиенту, зачисление денег на расчетный счет и т.д.) может привести банк, как к успеху, так и к банкротству. Это накладывает определенный отпечаток на специфику труда банковских работников, требует наличия у них соответствующих личностных качеств, необходимых для работы в стрессовых ситуациях.

Особые требования к персоналу предъявляются и в связи с необходимостью сохранения банковской тайны и другой конфиденциальной информации, связанной как с обслуживанием клиентских счетов, так и с денежно-кредитной и финансовой политикой самого банка. Выполнение данного условия в известной степени затруднено тем, что в банковском деле прямой доступ к такого рода данным имеют представители почти всех категорий персонала, поскольку считается, что информационное обеспечение каждого работника является важным фактором его успешной деятельности.

Для управления персоналом в АО «Россельхозбанк» имеется кадровая служба - подразделение, ответственное за организацию работы с кадрами. Статус подразделения фиксируется в специальном документе, который

называется «Положение о службе персонала». В данном положении определяются место службы персонала в общей организационной структуре банка, его подчиненность и функциональные обязанности, круг полномочий и ответственность, а также порядок назначения и смещения с должности руководителя службы.

В приложении к «Положению о службе персонала» содержится описание внутренней организационной структуры кадровой службы и дается полный комплект должностных инструкций ее работников. Численность службы персонала напрямую зависит от размера банка, общей численности его работников и от характера выполняемых операций.

Кадровая политика банка строится с учетом законодательства, регулирующего трудовые отношения. На основе общих законодательных норм банк разрабатывает собственные нормативные документы, регулирующие правила внутреннего распорядка и трудовой дисциплины, например: «Положение о служащих банка», «Положение о порядке приема на работу и перемещения по должности», «Правила внутреннего распорядка», «Штатное расписание», «Положение об оплате труда», «Положение о конкурсном отборе», «Положение о премировании», «Положение о порядке аттестации работников банка» и др. Формирование кадровой политики происходит также под влиянием внутрибанковских традиций, корпоративной культуры и сложившегося собственного имиджа.

В управлении персоналом в АО «Россельхозбанк» применяются следующие группы методов:

I. Административно-организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью банка.

II. Экономические методы управления:

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда.

III. Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов банка, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основное внимание в работе с персоналом уделяется построению целостной системы управления персоналом для обеспечения выполнения задач текущего периода и создания фундамента для реализации стратегических целей Банка, определенных акционерами и Советом директоров Банка.

Проведем качественный и количественный анализ персонала АО «Россельхозбанк», от деятельности которого зависит достижение общей цели банка, реализация и повышение эффективности деятельности. По состоянию на 01.01.2016 г. численность работников в АО «Россельхозбанк» составила 28772 человек. В таблице 2.1 представлен анализ обеспеченности трудовыми ресурсами на предприятии и изменения их структуры.

Таблица 2.1 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами в АО «Россельхозбанк» и изменения их структуры за 2014-2016 гг.

Показатель	Абсолютное значение показателя по годам, чел.			Абсолютное отклонение показателя, чел.	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Списочная численность работников, чел. в том числе:	33018	33005	28772	-13	-4233

Окончание таблицы 2.1

- руководители	1651	1551	1151	-100	-400
- специалисты	8915	7261	4316	-1654	-2945
- служащие	19481	22443	20716	2963	-1728
- обслуживающий персонал	2972	1749	2589	-1222	840

Согласно данным таблицы 2.1 в составе персонала АО «Россельхозбанк» присутствуют все категории персонала, как в отчетном, так и предыдущих периодах. Отметим, что численность персонала за исследуемый период резко сократилась – на 13 человек по отношению к 2014 году и на 4233 чел. в 2016 году. Структура персонала в АО «Россельхозбанк» представлена на рисунке 2.1.

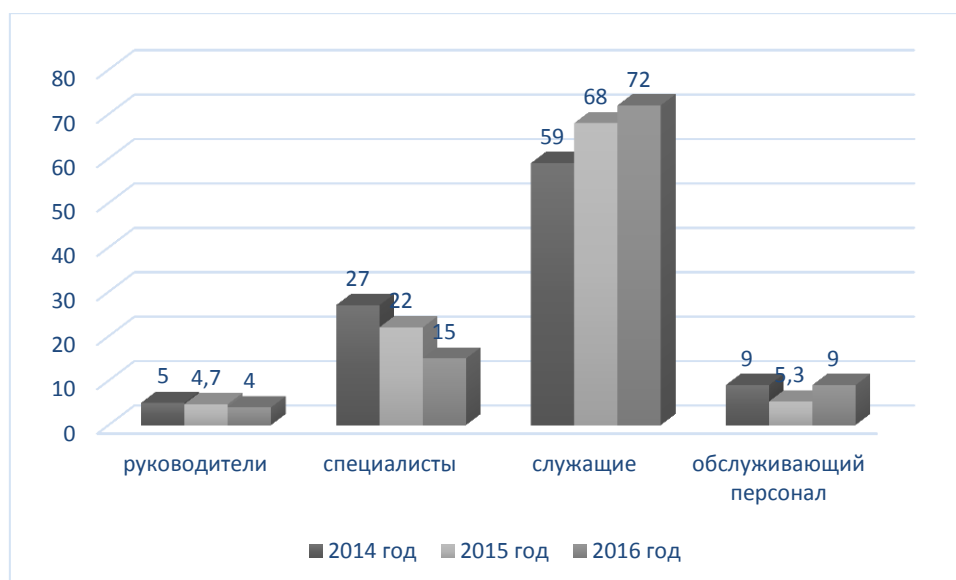


Рисунок 2.1. – Структура персонала АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг., %

Приведенные в таблице 2.1 и на рисунке 2.1 данные свидетельствуют об изменении структуры кадров в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом. Так, снизился удельный вес по таким категориям, как руководители и специалисты: с 5% до 4% и с 27% до 15% соответственно в 2014 -2016 гг. По группе служащих наоборот произошел рост с 59% до

72%, что связано с развитием дистанционного обслуживания и выпуска большего объема эмитированных карт.

Для более полного представления о качестве трудовых ресурсов, произведем анализ возрастной структуры, который важен в связи с тем, что заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психосоциологическое равновесие внутри банка.

Анализ возрастной структуры персонала в АО «Россельхозбанк» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура персонала в АО «Россельхозбанк» по возрасту за 2014-2016 гг.

Показатель	Численность работающих на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
До 30 лет	10236	11552	10933	31,00	35,00	38,00
От 30 до 40 лет	14858	13862	11797	45,00	42,00	41,00
От 40 до 50 лет	4623	4621	3453	14,00	14,00	12,00
Свыше 50 лет	3302	2970	2589	10,00	9,00	9,00
Итого	33018	33005	28772	100,00	100,00	100,00

Опыт АО «Россельхозбанк» показал, что в банке имеются сотрудники всех возрастных групп. Но в большей степени в АО «Россельхозбанк» приветствуют и продвигают молодых специалистов.

Проанализируем далее структуру работников банка по образовательному уровню в период с 2014 по 2016 гг. (рисунок 2.2).

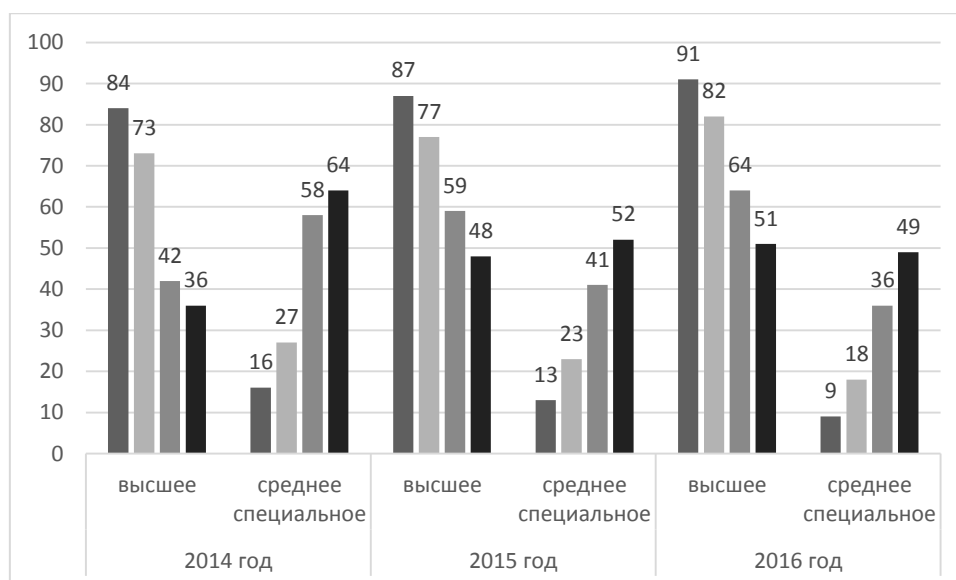


Рисунок 2.2 – Показатели уровня образования по итогам 2014-2016 гг., %

Рассматривая персонал банка по уровню образования на период с 2014 по 2016 гг. нужно отметить, что продолжает увеличиваться доля работников с высшим образованием. Таким образом, мы видим, что АО «Россельхозбанк» создает все условия и предъявляет большие требования к уровню образования своих работников, несмотря на категории. Работник, который хочет подняться по служебной лестнице должен повышать уровень своего образования, или получать второе высшее образование путем прохождения профессиональной переподготовки (специализированных курсов). Это главное требование к управлению персоналом в АО «Россельхозбанк».

Присутствие на рабочих местах работников с высшим образованием оправдано несколькими факторами: внедрением современных информационных систем, автоматизированных рабочих мест, формированием резерва грамотных специалистов и руководителей, имеющих банковский опыт. При этом необходимо учитывать общую тенденцию стремления молодежи к получению высшего образования.

Структура работников АО «Россельхозбанк» по стажу работы в банке представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Структура работников АО «Россельхозбанк» по стажу работы в динамике с 2014 по 2016 гг.

Стаж работы	Численность персонала, чел.			Структура удельного веса, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
до 5 лет	3005	3301	3827	9,1	10	13,3
от 5 до 10 лет	7000	6601	8286	21,2	20	28,8
от 10 до 15 лет	20999	18978	11509	63,6	57,5	40
более 15 лет	2015	4126	5150	6,1	12,5	17,9
Итого	33018	33005	28772	100	100	100

40% сотрудников имеют стаж от 10 до 15 лет, от 5 до 10 – 28,3%, более 15 лет – 17,9%, менее 5 лет – 13,3%. Анализ показал достаточный объем «стажистов», что положительно влияет на качество работ. Изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, что требует особого внимания со стороны руководства. Анализ интенсивности движения кадров показан в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели интенсивности движения персонала в АО «Россельхозбанк» в 2014- 2016гг.

Показатель	Период		
	2014	2015	2016
1. Численность персонала (на начало года)	33050	33018	33005
2. Численность персонала (на конец года)	33018	33005	28772
3. Среднесписочное число работников	33034	33012	30889
4. Число принятых за отчетный период	330	100	150
5. Коэффициент оборота по приему [4] / [2]	0,0100	0,0030	0,0052
6. Число выбывших за отчетный период, всего	32	13	4233
7.в том числе по отрицательным причинам	20	3	2589
8. Коэффициент оборота по выбытию [6] / [2]	0,0010	0,0004	0,1471
9. Коэффициент текучести, % [7] / [3]	0,06	0,01	8,38

Коэффициент оборота по приему повысившись на 0,0022 говорит о расширении числа сотрудников по причине увеличения объемов продаж банковских услуг. Рост коэффициента оборота по выбытию привел в конечном итоге к росту коэффициента текучести (рисунок 2.3), что связано с увольнением большей части сотрудников на основании п.2 ст. 81 ТК РФ и ст. 77 ТК РФ.

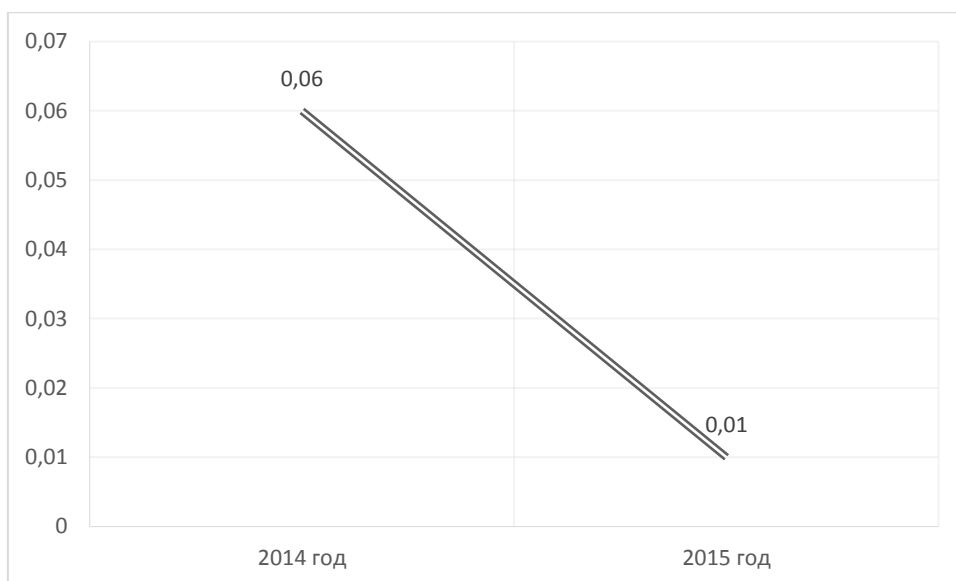


Рисунок 2.3 – Динамика текучести кадров АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг., %

Такое неуправляемое движение кадров в банковской сфере может напрямую отразиться на здоровье АО «Россельхозбанк», основные причины, способствующие этому, представлены в следующем параграфе.

Далее проведем анализ фонда оплаты труда (ФОТ), динамика которого представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика фонда оплаты труда в АО «Россельхозбанк» 2014-2016 гг.

Показатель	Год			Темп роста % 2015-2014	Темп роста % 2016-2015
	2014	2015	2016		
Фонд оплаты труда (млн. руб.)	24185	25332	23699	104,74	93,44

Как видно из таблицы 2.5, на протяжении рассматриваемого периода фонд оплаты труда увеличился на 4,74% в 2015 году и сократился на 6,56% в 2016 году. Уменьшение фонда оплаты труда связано с планомерным сокращением численности персонала (рисунок 2.4)

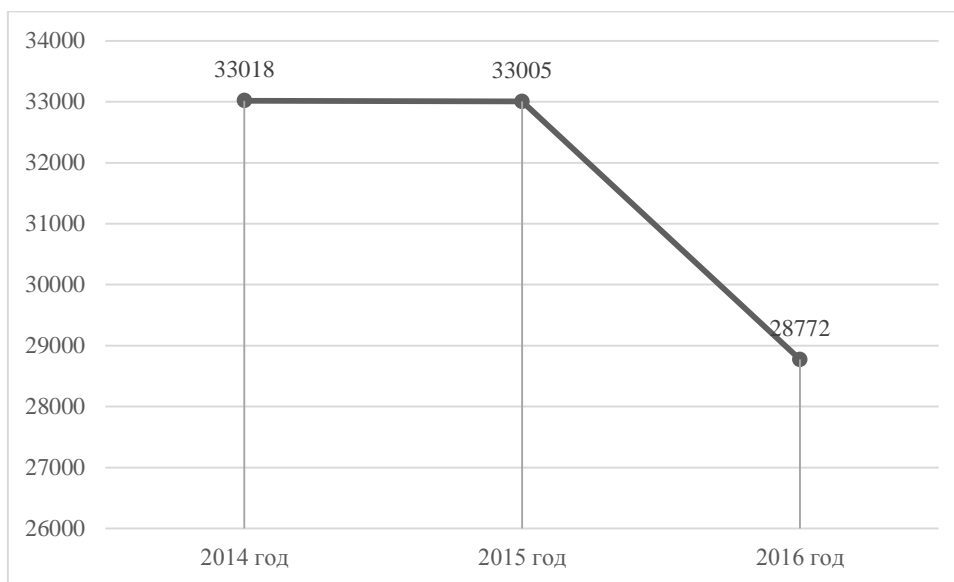


Рисунок 2.4. – Динамика численности персонала АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг., чел.

В АО «Россельхозбанк» устанавливается повременная – премиальная и индивидуальная системы оплаты труда, с применением коэффициента трудового участия (КТУ) на поощрительную часть заработной платы. Заработная плата работников состоит из:

- тарифной ставки должностного оклада;
- прочих доплат;
- поощрение за выполнение основных технико-экономических показателей и выплат квартального коэффициента.

Динамика среднемесячной заработной платы представлена в таблице 2.6

Таблица 2.6 - Динамика среднемесячной заработной платы 2014-2016 гг., руб.

Категории персонала	2014	2015	2016
Среднемесячная заработная плата	61039,94	63960,01	68640,23

На протяжении трех последних лет среднемесячная заработная плата имела тенденцию к увеличению, что свидетельствует о том, что руководство придерживается Трудового кодекса, а именно статьи 133 – данный размер оплаты труда выше прожиточного минимума, установленного на конец 2016 года в целом по России в размере 10466 руб. для трудоспособного населения, несомненно, является положительным моментом.

Насколько эффективна в действии сложившаяся система мотивации персонала, узнаем, проведя анализ динамики производительности труда работников банка (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Динамика производительности труда работников АО «Россельхозбанк» за 2014-2016 гг., млн. руб.

Наименование показателя	Годы			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Процентные доходы, млн. руб.	152591	161439	196429	105,80	121,67
Численность работников, чел.	33018	33005	28772	99,96	87,17
Производительность труда, млн. руб. / чел.	4,62	4,89	6,83	105,84	139,57

Производительность труда работников АО «Россельхозбанк» выросла с 4,62 до 6,83 млн. руб./чел. или на 39,57%. В то же время сумма процентных доходов возросла за тот же период на 21,67%. Причины высокой производительности труда связаны, прежде всего, с факторами, воздействующими на совершенствование управлением предприятием и факторами, влияющими на технический уровень:

- сокращение персонала, в т.ч. аппарата управления;
- сокращение трудозатрат на производство единицы работы.

Для оценки влияния организации оплаты актуальным является сопоставить темп роста заработной платы и выручки от реализации (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Оценка влияния организации оплаты труда на эффективность функционирования предприятия

Наименование показателя	Годы			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	61039,94	63960,01	68640,23	104,78	107,32
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	4,62	4,89	6,83	105,84	139,57

Как видно из таблицы 2.8, в АО «Россельхозбанк» производительность труда одного работающего растет быстрее среднегодовой заработной платы одного работающего ($139,57\% > 107,32\%$), что позволяет обеспечивать наиболее полную относительную экономию расходов по оплате труда (а соответственно и расходов по элементу «Отчисления на социальные нужды») в сумме 7123,41 тыс. руб. ($23699 - 25332 * 1,2167$).

Таким образом, можно сделать ключевой вывод: заработная плата в АО «Россельхозбанк» несет в себе мотивирующую функцию, так как при повышении заработной платы производительность труда растет пропорционально.

Далее исследуем причины текучести кадров в банке.

2.2 Основные причины увольнения сотрудников из банка АО «Россельхозбанк»

Для того, чтобы изучить причины увольнения сотрудников из банка, были поставлены следующие задачи:

- определить уровень удовлетворенности трудом в организации;
- узнать отношение к выполняемой работе;

Для оценки значимости и эффективности применяемых технологий мотивации персонала АО «Россельхозбанк» в работе проведен опрос сотрудников компании и в таблицу 2.9 сведены результаты анализа системы мотивации персонала в АО «Россельхозбанк» по выбранным критериям.

Таблица 2.9 - Мера удовлетворенности различными элементами мотивации

Критерии	Доля удовлетворенных сотрудников			
	Специалисты		Руководители	
	Чел	Уд.вес %	Чел	Уд.вес %
Всего, человек:	20		2	
Размер заработной платы	12	0,6	2	1
Режим работы	10	0,5	1	0,5
Система экономических нормативов и льгот	8	0,7	2	1
Справедливость распределения доходов	10	1,0	2	2
Самостоятельность	13	1,6	2	1
Соответствие личным способностям	14	1,4	1	0,5
Возможность должностного продвижения	13	1,0	2	1
Уровень организации труда	12	0,9	2	2
Комфортность рабочего места	17	1,3	1	0,5
Решение социально-бытовых проблем	16	1,3	1	0,5

В качестве основных факторов мотивации были выбраны:

- материальные факторы,
- факторы безопасности,
- факторы карьерного роста,
- факторы значимости
- факторы успеха.

Опрос проводился с 1 по 5 марта 2016 г., в исследовании приняло участие 22 сотрудника АО «Россельхозбанк». Опрос показал, что наибольшую долю сотрудников, которые удовлетворены различными

сторонами работы, составляют руководители и половина специалистов различных отделов.

Главным образом, это касается таких сторон работы, как необходимость решения новых задач, самостоятельность, соответствие личным способностям, комфортность рабочего места (рисунок 2.5).

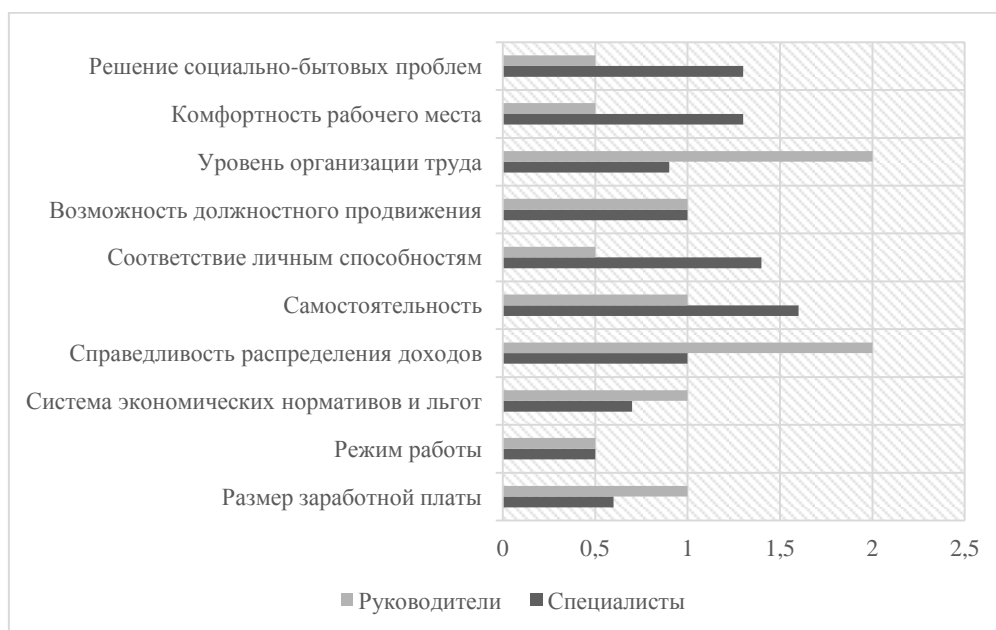


Рисунок 2.5. - Доля удовлетворенных сотрудников АО «Россельхозбанк» элементами мотивации, %

Таким образом, на трудовую мотивацию влияют различные стимулы, которые были рассмотрены ранее: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов условия и содержательность труда.

Кроме того, важную роль играют такие факторы как: признания со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и т.п. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям сотрудника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

В АО «Россельхозбанк» был проведен анализ мотивационной структуры персонала, чтобы лучше понять, эффективна ли система стимулирования персонала в данной организации. Двум сотрудникам организации было предложено ответить на вопросы анкеты, с целью выявления приоритетных для них факторов мотивации, с точки зрения работы в данной компании.

Анкета приоритетных факторов мотивации и ее результаты приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10. - Анкета для изучения приоритетных факторов мотивации АО «Россельхозбанк»

Мотивирующий фактор	Согласен (кол-во чел)	Не согласен (кол-во чел)
Престиж компании	20	2
Благоприятная атмосфера в коллективе	15	7
Возможность реализовывать собственные идеи	20	2
Перспективный карьерный рост	18	4
Достойная заработная плата	18	4
Уважение сотрудников компании как личностей	16	6
Удобный режим работы	18	4
Возможность отдыха и перерыва в рабочее время	22	0
Возможность выбора времени отпуска	15	7
Возможность выбора удобного графика работы	12	10
Понимание и уважение со стороны руководства	15	7
Оперативное решение проблем со стороны руководства	22	0
Осознание полезности и значимости своей работы	15	7
Возможность обратной связи с руководством	10	12
Предоставление социальных гарантий	12	10
Поощрения разного рода дипломами	18	4
Проведение профессиональных конкурсов	19	3

Отнесем предложенные в анкете утверждения к категории базовых потребностей согласно пирамиде А. Маслоу:

I уровень - физиологические потребности – 7, 8, 9, 10.

II уровень - потребности в безопасности – 15.

II уровень - потребность в принадлежности социуму – 2, 6, 11, 14, 17,16.

IV уровень - потребности в уважении, признании – 6, 11.

V уровень - потребность в самореализации – 1, 3, 4, 5, 6, 13.

Согласно опросу, доминирующими категориями для сотрудников данной компании являются: потребности в самореализации, физиологические потребности, и наименее значимыми: потребность в безопасности, потребность в принадлежности социуму, потребность в уважении и признании.

Далее проведем анализ мотивационной структуры персонала на основе ведущих потребностей личности Д. МакКлелланда. В основе данного анализа лежит мотивационная теория Д. МакКлелланда, который выделил следующие потребности: в принадлежности, в достижениях и во власти. 22 сотрудникам данной организации было предложено ответить на вопросы и выразить свое согласие или несогласие с каждым из представленных ниже утверждений путем выбора соответствующего количества баллов, представленных в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Таблица баллов для анализа мотивационной структуры персонала на основе ведущих потребностей личности

Количество баллов				
1	2	3	4	5
Не согласен				Полностью согласен

Для определения доминирующих потребностей сотрудников организации, была заполнена таблица 2.12, в графе «баллы» было проставлено суммарное количество баллов 22 сотрудников, которое соответствовало ответу на каждый вопрос. Та колонка, в которой сумма

баллов является наиболее высокой, позволила определить доминирующую личностную потребность сотрудников.

Таблица 2.12 - Интерпретация полученных результатов анализа мотивационной структуры персонала на основе ведущих потребностей личности

Достижение успеха		Стремление к власти		Тенденция к групповому призванию и уважению	
Номер высказывания	балл	Номер высказывания	балл	Номер высказывания	балл
1	110	2	44	3	85
4	100	5	46	6	44
7	110	8	110	9	110
10	110	11	44	12	42
13	90	14	46	15	110
ИТОГО	520	ИТОГО	290	ИТОГО	391

Согласно полученным результатам (таблица 2.12), доминирующей личностной потребностью сотрудников организации - является достижение успеха.

На втором месте – тенденция к групповому призванию и уважению.

И на последнем месте – стремление к власти.

Следует отметить, что проводимый опрос также выявил тенденцию коллектива к потребностям самореализации. Это значит, что персонал стремится к личному благосостоянию и успеху в профессиональном плане.

Со стороны работающих сотрудников в отдельности, данная тенденция положительна, но со стороны организации в целом, это неправильно.

В то же время, опросник А. Маслоу (в приложении В) дает понять, что коллектив не является сплоченным, а каждый сотрудник думает лишь о личном успехе. Об этом свидетельствуют наименее значимые результаты потребностей в принадлежности социуму и в уважении и признании.

В данном коллективе отсутствует командный дух, и групповая мотивация отсутствует. Чтобы каждый работник стал рассматривать цели

группы как непротиворечащие собственным, воспринимать решения и совершать их коллективно, следует разработать ряд рекомендаций для стимулирования наименее значимых потребностей.

Таким образом, на основании проведенного анализа и принимая во внимание ситуацию, сложившуюся в последние годы в экономике страны (макроэкономическая нестабильность), можно отметить, что основной причиной увольнения персонала является сокращение штата. Всего за 2014-2016 гг. в АО «Россельхозбанк» потеряли работу свыше 4 тыс. человек.

В АО «Россельхозбанк» эти сокращения связывают со стагнацией на рынке розничного кредитования. В этих условиях банк принял решение сконцентрироваться на развитии в приоритетных для себя регионах (Дальний Восток, Восточная Сибирь), где наличествуют прочные позиции. В основном увольнения происходили весной и летом 2016 года.

Трудовые потери АО «Россельхозбанк» могли быть больше, но в третьем квартале банк, напротив, набирал сотрудников. Такие колебания численности персонала связаны, прежде всего, с сезонностью бизнеса в сегментах POS-кредитования и автокредитования - в первом полугодии наблюдается спад продаж, наступает так называемый низкий сезон, а в третьем квартале, с наступлением высокого сезона, участники рынка увеличивают численность персонала в связи с ростом объемов выдаваемых кредитов.

Также сокращению персонала способствует, в том числе, миграция клиентов в дистанционные каналы, что помогает снизить нагрузку на офисы: порядка 55% операций частные клиенты АО «Россельхозбанк» совершают через банкоматы, банковские терминалы, интернет и мобильный банк, а с учетом роста объема бизнеса, требуется меньше специалистов для технического обслуживания клиентов, возрастет значимость сотрудников, обеспечивающих продажу сложных банковских продуктов и услуг.

Помимо этого, были проанализированы факторы, характеризующие степень удовлетворенности работой персонала АО «Россельхозбанк», позволившие выявить проблемы в сфере стимулирования персонала (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Факторы, приводящие к утрате мотивации труда

Несовершенство системы мотивации работников, отрицательно сказывается на работе компании в целом, так как неудовлетворенность трудовой деятельностью ухудшает отношение к работе и к организации,

способствует снижению уровня трудовой дисциплины, что приводит в конечном итоге к высоким показателям текучести кадров, что и можно наблюдать в таблице 2.4.

В таблице 2.13 представлен SWOT-анализ кадрового менеджмента АО «Россельхозбанк»

Таблица 2.13. - SWOT-анализ кадрового менеджмента АО «Россельхозбанк»

Сильные стороны	Слабые стороны
Крупнейший универсальный банк с опытным руководством головного офиса	Частые перебои в работе (сезонность)
В банке работают квалифицированные управленческие и специализированные кадры – каждый сотрудник имеет образование и опыт работы	Высокая текучесть кадров
Наличие необходимых ресурсов позволяет полностью и своевременно выплачивать вознаграждение работникам	Рутинная работа и психологический стресс/нагрузки при работе с клиентами
Возможности	Угрозы
Повышение качества мотивации труда, улучшение условий работы персонала	Введение новых законов о трудовой деятельности
Обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новые рынки за счет новых услуг с привлечением новых работников	Спад в экономике, уменьшение числа клиентов
Стратегическое планирование кадрового менеджмента	Вхождение на рынок сильного конкурента с более привлекательными условиями для персонала

Как видно из таблицы 2.13, пока сильные стороны кадрового менеджмента АО «Россельхозбанк» превышают слабые, а его возможностей больше, чем угроз, поэтому возможен рост качества кадрового менеджмента компании на базе стратегического планирования и дальнейшего делегирования полномочий в филиалы, однако необходимо учитывать определенные риски, связанные с негативными аспектами.

Для решения существующих проблем в АО «Россельхозбанк» предлагается разработать программу совершенствования системы мотивации. Цель программы: повышение эффективности деятельности

организации путем повышения мотивации сотрудников через решение существующих проблем в организации.

Задачи разработки программы: повышение удовлетворенности персонала размером заработной платы; введение гибкой системы материального стимулирования персонала; улучшить психологический климат в организации.

Программа должна носить системный характер, исключать противоречия между мероприятиями. Комплекс мероприятий должен включать все направления мотивации. Подробнее об этом в проектной 3 главе работы. Прежде, чем перейти к ней, рассмотрим систему показателей индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц, поскольку они - лицо Банка и от них зависит, какое мнение будет у клиентов о банке.

2.3 Стоимость показателей индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников, производящих обслуживание физических лиц

АО «Россельхозбанк» - это коммерческая структура, в связи с этим роль обслуживания физических лиц для банка необходимо анализировать с разных точек зрения. Во-первых, доходность: не один банк не будет осуществлять операций, не приносящих прибыль, за каждую проведенную операцию финансовая организация получает доход. При выдаче кредита клиенты выплачивают банку проценты за пользование кредитом. За оказание посреднических и других услуг клиенты выплачивают вознаграждение. Все это в итоге и формирует прибыль коммерческого банка.

Во-вторых, значение обслуживания физических лиц для коммерческого банка очень велико в связи с тем, что у них на руках сосредоточено до 80 миллиардов долларов США. И те банки, которые будут

клиентоориентированы, будут предоставлять качественные и высокотехнологичные услуги, используя разнообразные средства, предлагать современные и востребованные банковские продукты, будут распоряжаться этими ресурсами. В современных условиях рыночной экономики привлечение средств физических лиц в коммерческие банки возросла в разы. Верная и результативная организация этих операций нужна для осуществления «здоровой» банковской деятельности на коммерческой основе, регулирования денежной массы в стране, успешного совершения общепринятых банковских операций, включая безналичные расчеты, широкое разнообразие предоставляемых клиентам услуг и банковских продуктов, и как следствие, переход клиентов в банк на полное комплексное банковское обслуживание.

В-третьих, анализировать значение обслуживания физических лиц требуется с позиции повышения конкурентоспособности банка на рынке банковских услуг. При работе с физическими лицами работа банка должна быть направлена на оказание высококачественных, конкурентоспособных услуг, при этом деятельность следует фокусировать на удовлетворении потребностей клиентов, разработке новых методов работы с ними, а также внедрении высокотехнологичных процессов и продуктов. Коммерческому банку необходимо делать все возможное, чтобы оказываемые им банковские услуги приносили должный эффект, и благоприятствовали стабильности и преуспеваю не только самого банка, но и его клиентов. [2, С.273-301]

Исходя из вышесказанного, можно выделить несколько направлений, которым АО «Россельхозбанк» уделяет особое внимание, организуя взаимоотношения с клиентами.

Первое – развитие и поддержание системы дистрибуции. Банк использует различные пути, позволяющие устанавливать контакт с клиентом: личное общение в офисе, интернет, телефонный звонок. Выбор способа общения, как правило, остается за клиентом. Иногда клиенты приходят в

офис лишь для того, чтобы узнать остаток на счете. Поэтому задача банковских служащих заключается и в разъяснении преимуществ дистанционного обслуживания.

Второе – изучение потребностей клиентов и определение степени их удовлетворенности. Банкиры не все знают о потребностях клиентов, но их задача – узнать об этом как можно больше, находясь с потребителями услуг в постоянном тесном контакте. От степени удовлетворенности клиентов качеством банковских услуг непосредственно зависит их лояльность банку. Данные исследований, которые привел Р. Хаверкорн, свидетельствуют о наличии обратной связи между показателями, характеризующими удовлетворенность клиентов, и количеством закрываемых счетов. В работе с клиентом следует иметь в виду, что привлечение нового клиента обходится банку в 2,5 – 3,5 раза дороже, чем сохранение уже приобретенного.

Третье – перекрестные продажи. Это основной фактор увеличения объемов деятельности и прибыльности банка. Г-н Хаверкорн, опираясь на опыт своего банка, заявил, что доход, получаемый от клиента, пользующегося несколькими банковскими услугами, может превысить доход от клиента, пользующегося одной услугой, в 20 раз. Поэтому очень важно формировать пакет предложений, который будет выгоден клиенту по совокупным характеристикам. Успешность ведения перекрестных продаж во многом зависит от качества работы банковских специалистов, обслуживающих клиентов. Отсюда четвертое направление – подбор, обучение и оценка персонала, работающего с клиентами. В работе с персоналом, обслуживающим клиентов, особое внимание уделяется разъяснению целей, стоящих перед банком; обучению и тренингам на постоянной основе; составлению и контролю исполнения индивидуальных планов развития; построению системы мотивации исходя из результативности деятельности с учетом степени удовлетворенности клиентов. В зависимости от позиции, которую занимает работник, и

конкретных задач (привлечение новых клиентов, увеличение количества и объема операций «многообещающих» клиентов, то есть клиентов, способных расширить свой бизнес, удержание наиболее прибыльных из них) подходы к оценке и вознаграждению персонала различаются.

Так, в АО «Россельхозбанк» роль сотрудника, в функциональные обязанности которых входит обслуживание физических лиц (физическое лицо - гражданин или лицо без гражданства обладающее совокупностью определённых прав и обязанностей), выполняет специалист по обслуживанию клиентов, так называется должность банковских сотрудников АО «Россельхозбанк». В большинстве случаев в задачи операциониста по обслуживанию физических лиц входит следующее:

- оформление,
- выдача депозитов клиентам банка,
- заказ, оформление и выдача банковских карт,
- помощь в осуществлении коммунальных и иных платежей (операций),
- открытие, сопровождение и закрытие текущих счетов физическим лицам.

Обычно АО «Россельхозбанк» отдаёт предпочтение специалистам с опытом работы в других финансовых организациях, так как в операционном отделе необходимы специалисты с определённой подготовкой. Без опыта работы новичков принимают в банк под ответственность наставника, который сможет передать свои знания новичку. Ученик, начиная работу в операционном отделе банка, должен находиться под строгим контролем опытного сотрудника либо руководителя операционного отдела, так как операционная работа строго регламентирована целым рядом нормативных актов банковского, гражданского и налогового законодательства.

Личная эффективность сотрудников оценивается по пяти критериям оценки, развития и поощрения:

- совершенствование профессиональных знаний.
- инновации/оптимизация рабочего процесса.
- личная результативность.
- ориентация на клиента.
- работа в команде.

Оценить на индивидуальном уровне каждого сотрудника задача руководителя отдела. Во внутренних документах банка зафиксировано, что требуется ежедневно наблюдать и оценивать каждого непосредственного подчиненного (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Соответствие показателей деятельности работников и их оценок. D – переходная оценка между «Е» и «С» (требуется улучшения); В – переходная оценка между «С» и «А» (превосходит ожидания)

Показатель	Расшифровка оценок		
	Е	С	А
	Неудовлетворительно	Соответствует ожиданиям	Значительно превосходит ожидания
Личная результативность	Не выполняет объем возложенных задач и функций; качество работы и производительность труда ниже, чем у других сотрудников подразделения, отказывается брать на себя дополнительный объем работ даже при острой производственной необходимости	В целом выполняет задачи и функционал, предусмотренные должностной инструкцией и планом работы; демонстрирует средний по подразделению уровень производительности труда и приемлемый уровень качества	Своевременно, качественно и в полном объеме выполняет собственные обязанности, в том числе в периоды крайней загруженности и стресса. Проявляет инициативу и берет на себя дополнительный объем работ (например, в отсутствие коллеги)
Совершенствование профессиональных знаний			

Продолжение таблицы 2.14

	Не считает необходимым постоянное повышение уровня своих профессиональных знаний; не выражает стремления получать новые знания в своей и смежных областях; избегает участия в обучающих мероприятиях	Понимает важность повышения уровня профессиональных знаний для эффективного выполнения своих должностных обязанностей; профессионально развивается	Совершенствует профессиональные знания; самостоятельно изучает лучшую практику и современные методы работы в своей области, с готовностью участвует в профессиональных семинарах и тренингах и активно использует полученные знания и опыт для повышения квалификации коллег
Показатель	Расшифровка оценок		
	Е	С	А
	Неудовлетворительно	Соответствует ожиданиям	Значительно превосходит ожидания
Инновации/оптимизация рабочего процесса	Не предлагает идей по повышению качества работы и оптимизации рабочих процессов либо эти идеи носят заведомо нереалистичный характер; игнорирует позитивный инновационный опыт коллег, постоянно демонстрирует скептицизм	Предлагает идеи по оптимизации собственного рабочего процесса, которые одобряются для дальнейшей реализации в подразделении; активно воспринимает позитивный инновационный опыт коллег	Предлагает ценные инновационные идеи по повышению качества работы и производительности труда в масштабах подразделения (функции банка) и является лидером подразделения по их внедрению; активно делится инновационным опытом с коллегами («агент инноваций»)

Окончание таблицы 2.14

Работа в команде	Недостаточно сотрудничает с коллегами, совместные обсуждения зачастую перерастают в конфликт; настаивает на своей точке зрения в ущерб командным интересам; имеются существенные замечания относительно культуры общения	Сотрудничает с командой коллег, не замыкаясь на своих обязанностях, старается искать взаимовыгодные решения; может «подстраховать» коллегу для достижения командного результата	Эффективно сотрудничает с командой коллег, ставит командные интересы выше личных и сугубо функциональных; берет на себя инициативу по поиску взаимовыгодных решений; является образцом для подражания по культуре общения в коллективе.
Клиентоориентированность (внешние/внутренние клиенты)	Недостаточно доброжелателен; ставит свои личные интересы и рабочие правила выше интересов клиента («приходите завтра»), зафиксированы обоснованные претензии со стороны клиентов к работе сотрудника	Качественно и доброжелательно взаимодействует с клиентами; понимает потребности клиентов; самостоятельно разрешает конфликтные ситуации	Предвосхищает потребности клиента и предлагает решения для удовлетворения этих потребностей; опыт и методы работы сотрудника с клиентами рекомендуются как эталонные для других сотрудников подразделения

Для оценки сотрудника в каждой из областей используются критерии нечеткой логики – пятибалльная шкала (А, В, С, D, Е), где:

- А – 5 баллов,
- В – 4 балла,
- С – 3 балла,
- D – 2 балла,
- Е – 1 балл.

В конце каждого месяца руководитель оценивает каждого сотрудника в отдельности по подпунктам. Далее берется личная оценка сотрудника и показатели эффективности работы подразделения за месяц, затем вычисляется коэффициент премирования сотрудника.

После подведения итогов обязательно всем сотрудникам операционного офиса должна быть дана обратная связь. Обратная связь – это оценка действий сотрудника в прошлом, которая сообщается ему в настоящем, рассчитывая, что вследствие этого он изменит свои действия в будущем. Она включает:

- информацию о процессе выполнения работы и ее качестве;
- конкретные факты и примеры действий сотрудника;
- информацию о том, что обеспечивает улучшение результатов деятельности и развитие личности.

Однако в действительности этого не происходит, ответственного за реализацию и контроль данной системы просто не назначено, что дает возможность сотрудникам на местах манкировать данной директивой, следовательно, вышеуказанная система не формирует у сотрудников операционного офиса приверженности целям организации, ориентацию на командное взаимодействие и клиентоориентированность, и не стимулирует самосовершенствование каждого сотрудника. Все это отражается в том, что специалисты по работе с физическими лицами находятся на низшей ступени иерархической лестницы и имеют минимальный оклад и премиальную часть, которая зависит от количества проданных и оформленных банковских продуктов (таблица 2.15).

Таблица 2.15 - Стоимость показателей индивидуальных продаж для операционно-кассовых работников АО «Россельхозбанк», производящих обслуживание физических лиц, руб.

Наименование банковского продукта (услуги)	Стоимость, руб.
Пакетная продажа услуг (вклад + банковская карта)	22,00
Продажа/покупка дорожных чеков	18,00
Открытие «личного» счета банковской карты	13,50
Пакетная продажа услуг (банковская карта + «Мобильный банк»)	13,50
Перевод в иностранной валюте	8,75
Заключение договора на предоставление в аренду индивидуальных сейфов	8,75

Окончание таблицы 2.15

Продажа слитков из драгоценных металлов	8,75
Продажа монет, содержащих драгметаллы	8,75
Прием заявления на перечисление пенсии на банковский счет	7,00
Перевод в рублях	3,00
Подключение услуги «Мобильный банк» (полный пакет)	7,00
Открытие/закрытие счета	3,80
Объем налично-денежных и валютно-обменных операций (в том числе продажа монет и слитков из драгоценных металлов), 10 тыс.	2,50
Принятые платежи населения	2,50

По окончанию рабочего дня каждый сотрудник должен заполнить таблицу продажи банковских продуктов за день для расчета премии за отчетный период, так как это позволит руководителям подразделений отследить наглядность работы каждого сотрудника в отдельности. Однако в действительности этого не происходит и бонусы начисляются от общего пакета продаж, следовательно, система индивидуального вклада каждого работника не работает. К тому же, анализируя эту систему, можно сделать вывод, что для сотрудника добиться высокого размера премии будет сложно, поскольку рутинная работа и тот факт, что операционистам приходится иметь дело с большими объемами работ (большое количество клиентов, работа допоздна и в выходные дни, а иногда и без перерыва на обед) а также умением выстраивать диалог с различными клиентами, в том числе не особо приятными в общении, снижают производительность труда, качество и скорость обслуживания клиентов и совершаемых операций, а также создает препоны для профессионального роста, что приводит к потере объема продаж и конкурентоспособности банка.

Следовательно, можно сделать вывод, что на удовлетворенность обслуживанием оказывают влияние ряд факторов. Сервисная составляющая (качество работы персонала, скорость обслуживание и пр.) имеет наибольший вклад в общую удовлетворенность обслуживанием. Благоприятное отношение и доверие к банку также оказывает значимый

вклад в удовлетворенность. Это происходит потому, что отношение к банку формирует ожидания потребителей относительно качества обслуживания. Обычно, чем лучше потребители относятся к банку, тем более положительно они склонны оценивать и качество обслуживания (больше внимания уделять позитивным моментам и не замечать негативных). Воспринимаемая выгодность является третьим по важности фактором, влияющим на удовлетворенность клиентов. Удовлетворенность технической составляющей (отделения, банкоматы и т.п.) оказывает наименьшее влияние на общую удовлетворенность качеством обслуживания.

Все вышесказанное означает, что, наблюдая снижение мотивации у работников данной категории, каждый здравомыслящий управленец приходит к выводу, что ее необходимо повышать в срочном порядке, а, следовательно, определяться с мерами по ее повышению. Для достижения высокого качества услуги необходимо построить организационную модель, включающую не только высокоэффективное производство услуги, но и высокий уровень обслуживания населения. Причем в условиях рынка главным элементом становится организация обслуживания, поскольку именно она становится объектом конкуренции. Внедрение информационно-коммуникационных и других технологий открыло перед банками новые возможности по повышению качества обслуживания физических лиц, развитию прогрессивных форм обслуживания клиентов, диверсификации их деятельности. Информатизация значительно ускорила процессы глобализации, означающие для банков необходимость ориентироваться на мировые рынки, соответствовать международным стандартам банковских операций и новым требованиям к управлению рисками, определяемым разными макроэкономическими условиями. Таким образом, качество банковского обслуживания является основополагающим моментом в активизации сберегательного процесса населения. Устойчивое партнерство между банком и клиентом возникает и развивается в условиях, когда их

взаимодействие осуществляется на возобновляемой основе, в течение продолжительного периода времени, а выгоды длительных отношений заметно снижают взаимные транзакционные издержки участников партнерства и способствуют минимизации рисков.

Оптимальный вариант, учитывая сокращение штата – это дорабатывание механизма интернет-банкинга, чтобы связь между банком и клиентом стала значительно оперативнее, а конкуренция между банками увеличилась, что содействует совершенствованию банковского обслуживания и разработка положения, в котором бы четко фиксировались показатели индивидуального премирования.

Таким образом, проанализировав систему оплаты и мотивации труда, были сделаны выводы о развитии дистанционного обслуживания посредством дорабатывания имеющегося интернет-банка, который позволит клиентам выбрать лучшие дни и часы для посещения офисов Банка во избежание простаивания в очередях, что увеличит скорость обработки заявок, сократит стрессовые ситуации и позволит кассирам-операционистам в большем объеме обслуживать посетителей и что, конечно, отразится благоприятно на премиальной части заработной платы.

А разработка положения о показателях индивидуального премирования плюс внедрение внутреннего сайта в АО «Россельхозбанк» поспособствует улучшению служебного общения, основной деятельности организации, неформально укрепит корпоративную культуру, создаст благоприятный психологический климат в коллективе.

3 Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала организации (на примере АО «Россельхозбанк»)

3.1 Сравнительная характеристика действующей и предлагаемой системы оплаты труда как элемента мотивации

В ходе проведенного всестороннего анализа получена информация о том, что внешняя и внутренняя среда для развития компании в целом благоприятная, о чем свидетельствуют следующие данные:

- несмотря на сложные экономические условия, сохранение производственного потенциала;
- повышение доли сотрудников, имеющих высшее образование.

Однако имеются и отрицательные моменты в жизнедеятельности АО «Россельхозбанк», такие как:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
- нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для предприятия;
- несовершенство системы вознаграждений.

А побудительным мотивом к работе у большей части сотрудников является чувство самовыражения и самоуважения. Следовательно, на предприятии присутствует явная дисгармония в системе мотивации – нематериальные и материальные стимулы не сбалансированы. И будучи в принципе довольными оплатой труда, сотрудники не ощущают сопричастности к делам компании, не чувствуют, что их труд и идеи востребованы, что их по-настоящему ценят. Таким образом, актуальными становятся вопросы о том, как сделать так, чтобы сотрудники продолжали работать с полной отдачей и как добиться большего от человеческого ресурса.

Для этого следует использовать параллельно как материальное, так и нематериальное стимулирование (рисунок 3.1).

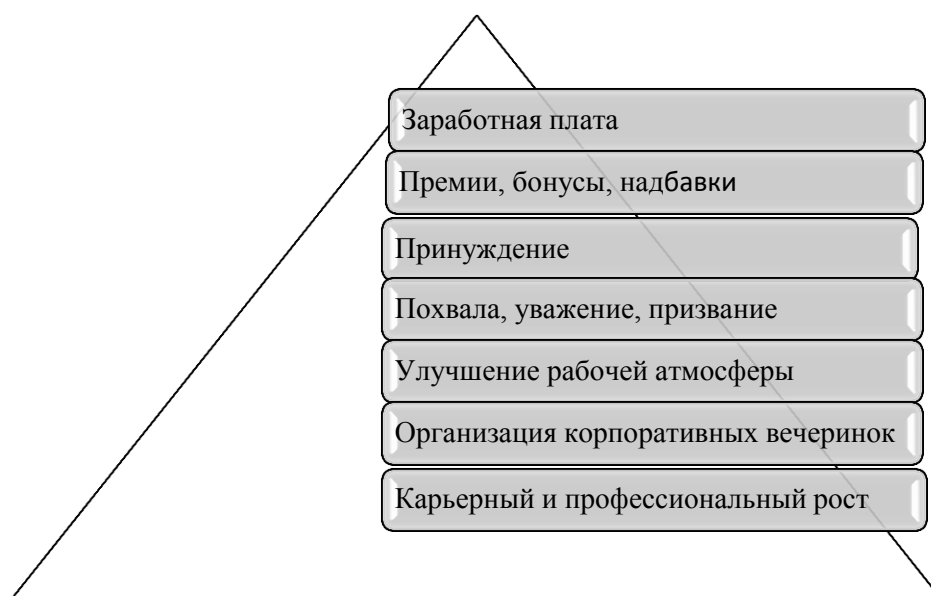


Рисунок 3.1 – Компенсационная и не компенсационная система мотивации труда сотрудников АО «Россельхозбанк»

Именно такую систему стимулов следует создать работодателю для повышения эффективности работы персонала. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. В основном, самым распространенным и действенным является материальный стимул. Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на схеме (рисунок 3.2).

Разрабатываемая в данном исследовании система компенсационной мотивации преследует следующие цели:

1. Стимулирование сотрудников АО «Россельхозбанк» к повышению своей квалификации в сфере банковских услуг.
2. Увеличение эффективности работы кассиров-операционистов и, как следствие, увеличение объема продаж услуг.
3. Повышение квалификации сотрудников отдела продаж и, как следствие, улучшение имиджа банка.

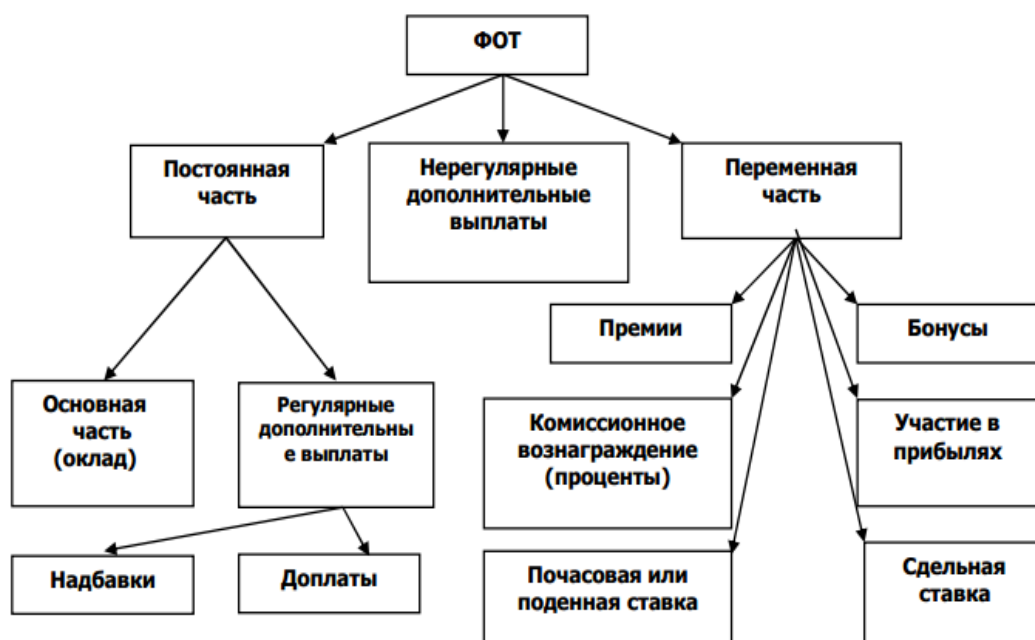


Рисунок 3.2 - Элементы фонда оплаты труда

Чтобы создать высокую мотивацию, необходимо создать условия для удовлетворения потребностей работника, надо знать и учитывать весь набор потребностей работника, организовывать выполнение работы и взаимодействие таким образом, чтобы работа наилучшим образом удовлетворяла эти потребности [5, с. 224].

В данном исследовании при разработке системы предполагается реализация следующих задач:

1. Увеличение должностных окладов работников за счет надбавок за стаж;

2. Зафиксировать индивидуальную результативность работников;
3. Осуществить обратную связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники должны знать фактические результаты своей работы и работы организации);
4. Повысить интерес к работе, значимость трудовых функций посредством внимания к рабочим идеям сотрудников.
5. Обеспечить взаимосвязь системы мотивации с корпоративной культурой компании, создать благоприятную обстановку (доброжелательный социально-психологический климат) ;

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия.

Первое предлагаемое мероприятие - это увеличение должностных окладов работников с учетом надбавок за стаж работы в организации. В общем виде можно сказать, что при формировании штатного расписания организации и базовой заработной платы его работников необходимо в первую очередь предусмотреть принципы дифференциации оплаты труда в зависимости от различных профессиональных и личностных характеристик работников. Проведенный ранее анализ показал, что одна из наиболее острых проблем, стоящих перед организацией – это высокая текучесть кадров. Снижению этой текучести может способствовать установление надбавок за стаж. Размер надбавок за стаж и расходы на выплату по банку представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Размер доплат за стаж в АО «Россельхозбанк»

Стаж	Сумма доплат в квартал, тыс. руб.	Количество работников, которые получают доплату, чел.	Годовые затраты, тыс. руб.
Стаж более 5 лет	1	3827	15308
Стаж более 10 лет	1,5	11509	69054
Стаж более 15 лет	3,0	5150	61800
Итого			146162

Как показывают данные таблицы, дополнительно на оплату труда необходимо затратить 146162 тыс. руб.

Второе предложение – это взаимосвязь задач «интерес к работе» и четкая разработка индивидуальных показателей индивидуального премирования и депремирования. Во-первых, целесообразно разделить «интерес к работе» на две составляющие: интерес к результату работы и интерес к процессу ее выполнения. Интерес к результату работы связан с чувством ответственности, возможностью получить признание, самовыразиться и повысить свой профессиональный уровень. Интерес к процессу выполнения работы связан с познавательными действиями, «игрой», эстетическими переживаниями, поисковой деятельностью, ощущением себя в качестве источника изменений, а также направленностью осуществляемой деятельности на более высокие цели, чем получение вознаграждения.

Внимание процессу работы обычно поддерживается внешним стимулирующим воздействием организационного окружения, а внимание процессу выполнения работы можно обеспечить путем проектирования ее содержания таким образом, чтобы оно вызвало у работника непосредственный интерес и чувство ответственности при ее выполнении: эргономика рабочего места; вознаграждение на конкурентной основе; премии за новаторство, инициативность; делегирование полномочий; поощрение риска, предоставление права на ошибку; ротация, развитие карьеры.

Во-вторых, чтобы сотрудники ощущали внимание руководства к их деятельности, необходимо проводить встречи сотрудников и руководителей, на которых должен оцениваться вклад каждого сотрудника в достижение общего результата коллектива и озвучиваться результаты деятельности всего банка.

Дополнительно к системе мотивации сотрудников предлагается продолжить применение индивидуального стимулирования труда операционных работников АО «Россельхозбанк» посредством системы управления качеством труда путем ее оптимизации. Индивидуальным стимулированием труда вышеуказанных сотрудников предусматривается установление надбавки согласно индивидуальному коэффициенту качества труда. Это будет внедрение так называемого клиентоориентированного подхода. Под системой управления качеством труда понимают процесс воздействия постоянный, планомерный, целеустремленный на всех управленческих уровнях на факторы и условия, которыми обеспечивается реализация целей субъекта хозяйствования на рынке и способностей работников в трудовом процессе. В качестве ключевого звена системы управления качеством труда выступает мотивация работников. Опыт мировой и отечественной экономики говорит о том, что именно процедура стимулирования, которая принимает во внимание, прежде всего, личные интересы работающего, производится при достижении им нужного для работодателя результата. Этим самым идет процесс реализации механизма взаимодействия разного рода интересов. Однако при этом рассмотрение в качестве основного стимула материального вознаграждения было бы только односторонним подходом к разрешению проблемы управления качественным уровнем труда.

В системе мотивации труда у различных возрастных групп работающих есть собственные приоритеты. И ни в коей степени, не отрицая всей важности вознаграждения материального, необходимым является отметить всю системность подхода к системе стимулирования при управлении качественным уровнем труда, при этом применяя в полной степени мотивацию труда, которая базируется на большом количестве потребностей и интересов. Процедура разработки показателя оценки качественного уровня труда для каждого работающего представляется в

качестве самой значимой и самой сложной задачей при проведении управления качественным уровнем труда. Под процедурой оценки качественного уровня труда обычно подразумевают запланированную, строгим образом формализованную и стандартизированную систему оценки, которая выступает в качестве стимула развития качества труда и принимает во внимание уровень его эффективности.

Оценка качественного уровня труда должна носить объективный характер, отражать справедливое признание достигнутых работником результатов, побуждать работников прилагать дополнительные усилия с целью выполнения поставленных задач, являться средством для достижения определенной цели. С целью привлечения и задержания молодежи в субъекте хозяйствования целесообразным является применение данного рода системы. Для новичков нужно устанавливать более низкие нормы, повышение которых должно происходить в срок не раньше, чем через три месяца с учетом особенностей работников индивидуального характера. Необходимым является предусмотрение данного рода практики и для работников, снижение трудовых норм для которых является обусловленным состоянием их здоровья.

Достаточно важное значение приобретает развитие стимулов к труду творческого характера. Творческие стимулы базируются на обеспечении потребностей работников по самореализации, самосовершенствованию, самовыражению. В качестве стимула здесь выступает процесс труда, которым предполагается свободный выбор работником нужных способов для решения задач, выбор из совокупности решений наиболее оптимального, который в итоге дает самый лучший результат.

Согласно выше изложенному, необходимым является уделять значительное внимание вопросу мобильности работающих в субъекте хозяйствования и проводить разработку схем их ротации. Повышение

эффективности труда работников субъекта хозяйствования должно выступать частью управления его качественным уровнем.

Существует еще несколько моментов, которые выступают необходимым принять во внимание в улучшении управлением мотивации труда:

- необходимо сделать так, чтобы сотрудники понимали, что они делают и зачем они это делают;

- каждый сотрудник должен стремиться представить то, на что он является способным, в связи с чем если предлагать сотруднику требования, которые значительным образом ниже его возможностей, это сделает меньше мотивацию его труда;

- необходимо также обязательным образом представлять каждому сотруднику понимание важности его труда для всего общего дела и успеха;

- сотрудником будет вложено больше сил и энергии в реализацию тех целей, в разработке и представлении которых он принимал свое личное участие;

- непризнанного рода успех приводит к разочарованию, в связи с этим, если человек достаточно хорошо трудится, это нужно в обязательном порядке поощрять как материальным образом, так и морально;

- гораздо лучше людьми понимаются завышенные требования, нежели заниженные, которые не предоставляют возможностей для дальнейшего их развития, необходимо проводить соотношение уровня требований с реальными возможностями работающих и их желанием по дальнейшему развитию, одновременно с этим сотрудники болезненным образом реагируют, если все их старания и результаты ведут только к еще большей нагрузке, в частности, если все это не компенсируется.

Чтобы люди думали не только о собственных интересах, но и не забывали интересы субъекта хозяйствования, необходимым является принимать во внимание особенности работников, их характеры, то, что

зачастую обычно не принимают во внимание. Работника можно заставить выполнять определенного рода работу, однако если он не будет гореть желанием выполнить данную работу хорошо, он выполнит ее достаточно плохо, таким образом, может пострадать само качество работы.

Индивидуальный коэффициент качества труда может быть рассчитан следующим образом:

$$I_k = K_v + K_d + K_a + K_p, \quad (3.1)$$

где: K_v – коэффициент квалификации, который определяется отношением требуемого разряда работ к разряду работника;

K_d – коэффициент дисциплины труда, который определяется, как разность между единицей и отношением внутрисменных потерь рабочего времени, вызванных нарушением трудовой дисциплины, к продолжительности рабочей смены;

K_a – коэффициент творческой активности, который определяется как отношение рабочего времени работника, в течение которого он был занят творческой деятельностью (T_a), к продолжительности рабочей смены;

K_p – коэффициент показателей, отражающих необходимость повышения или снижения индивидуального коэффициента качества труда в зависимости от определенных факторов, который предлагается рассчитывать следующим образом:

$$K_p = P_p - P_s, \quad (3.2)$$

где: P_p – сумма относительной оценки повышающих факторов;

P_s – сумма относительной оценки понижающих факторов.

В приложениях Д и Е отражены факторы, регламентирующие основания для повышения или понижения индивидуального коэффициента качества труда. При их разработке использовался подход, предусматривающий, что количество повышающих факторов должно быть больше понижающих, чтобы сохранить стимулирующую роль индивидуального коэффициента качества труда.

Необходимо представить эффективность применения индивидуального стимулирования труда работников посредством системы управления качеством труда для АО «Россельхозбанк» на примере нескольких кассиров-операционистов с целью дальнейшего развития системы. Определим индивидуальный коэффициент качества труда для двух кассиров-операционистов: Ивановой Н.Т. и Малышевой К.Л., которые работают в одинаковых условиях, с одинаковой продолжительностью рабочей смены, а вместе с тем имеют одинаковую категорию, которая соответствует требуемой категории работ (определяем не разряд, а категорию, поскольку к операционистам разряд не применяется). В связи с выше сказанным, и операционист Иванова Н.Т. и операционист Малышева К.Л. имеют коэффициент квалификации (Кв) – 1.

Предположим, что кассир-операционист Иванова Н.Т не допустила нарушений трудовой дисциплины, а в связи с этим, для нее коэффициент дисциплины труда (Кд) равен 1 ($1 - 0/143$). Иванова Н.Т. проявила творческую деятельность и в результате коэффициент творческой активности (Ка) стал равным 0,462 ($66/143$). При этом Иванова Н.Т. проявила повышенную интенсивность работы, применила в работе передовые методы труда, что повлияло на повышение индивидуального коэффициента качества труда, факторов, воздействующих на понижение данного показателя, отмечено не было, в результате коэффициент изменения (Ки, или Кп) составил 11,5: $11 \cdot 0.5 + 2 \cdot 0.1 + 11 \cdot 0.4 + 7 \cdot 0.2$.

Также предположим, что для кассира-операциониста Малышевой К.Л коэффициент дисциплины труда (Кд) равен 0,951 ($1 - 7/143$), потому что ею в течение рабочего времени были допущены потери рабочего времени. В результате проявления небольшой творческой деятельности коэффициент творческой активности (Ка) составил 0,014 ($2/143$). Коэффициент изменения (Ки, или Кп) составил 0,2 ($2,2 - 2$) в результате применения в работе передовых методов труда и наличия нескольких претензий со стороны посетителей.

После суммирования всех полученных коэффициентов, стало видно, что индивидуальный коэффициент качества труда для Ивановой Н.Т составил 13,962, а для кассира-операциониста Малышевой К.Л – 2,165. Согласно приложению Д, значения величины процентов в интервале для Ивановой Н.Т. составляют от 20 до 25 и от 5 до 10 для кассир-операциониста Малышевой К.Л. Далее, зная индивидуальный коэффициент качества труда и значения размера процентов в интервале, можно определить надбавку за качество труда, подставив значения в формулу. Так, надбавка с каждой 1000 руб. для кассира-операциониста Ивановой Н.Т. составила 141 руб. ($13,962 \times ((20+25)/2/100) \times 45$), а для кассир-операциониста Малышевой К.Л. – 7,3 руб. ($2,165 \times ((5+10)/2/100) \times 45$).

Данный пример составлен намеренно с максимально разными значениями индивидуального коэффициента качества труда, чтобы наглядным образом показать, что размер надбавки за качество труда находится в прямой зависимости от индивидуального коэффициента качества труда, который, в свою очередь, находится в зависимости от заинтересованности, инициативности, желания, активности и стремления работника, а, следовательно, выступает весомым стимулом работать с максимальной отдачей.

Следовательно, применение индивидуального стимулирования труда работников банка будет эффективным, потому что рост качества труда

приведет, в свою очередь, и к росту выручки от продажи и к повышению производительности труда, что и необходимо для АО «Россельхозбанк».

Показатели депремирования предлагается разделить на два вида:

- показатели, относящиеся ко всем категориям работников;
- показатели, относящиеся к отдельным должностям.

В таблице 3.2 представлены показатели депремирования для всех категорий работников. Эта система мер направлена на сокращение количества фактов нарушения трудовой дисциплины, будет способствовать повышению качества обслуживания населения, росту престижа и конкурентоспособности банка.

Таблица 3.2 - Показатели депремирования для всех категорий работников АО «Россельхозбанк», руб.

Нарушения	Сумма, руб.
Опоздание на работу	170
Отсутствие на рабочем месте	500
Общение со знакомыми во время работы	100
Грубость при общении с клиентом	800
Невыход на работу без уважительной причины	1000

Помимо этого, следует дополнить систему мотивации, основанную на инновационности следующим:

1. Интернет-банкинг как средство повышения оплаты труда для кассиров-операционистов - технологии дистанционного банковского обслуживания, при котором доступ к счетам и операциям (по ним) предоставляется в любое время и с любого компьютера, имеющего доступ в Интернет. Для выполнения операций используется браузер, то есть отсутствует необходимость установки клиентской части программного обеспечения системы. [2, с. 10] В АО «Россельхозбанк» есть подобная услуга, которая называется Интернет-банк, с помощью которой дистанционно можно осуществлять большинство операций по оплате коммунальных услуг, по переводу денежных средств со своей карты, по

погашению кредитов и многое другое. Однако она требует доработок в целях повышения числа клиентов. Банку следует доработать существующий информационный сервис, который позволит клиентам выбрать лучшие дни и часы для посещения офисов Банка во избежание простаивания в очередях. Данный онлайн-сервис необходимо будет разместить на официальном сайте Банка, а также в специальном приложении для устройств с операционными системами Windows, Android, Ios.

Таким образом, первое, что необходимо сделать в рамках совершенствования коммуникативной политики АО «Россельхозбанк» – изменить содержательные и структурные характеристики сайта. Второе – наладить процесс приема платежей и заполнения заявок через Интернет во всех региональных подразделениях. Данное мероприятие с одной стороны решает проблемы привлечения новых клиентов и своевременной обработки большого объема документов и информации, что, несомненно, уменьшит стресс у кассиров-операционистов и позволит увеличить премиальный фонд труда. С другой стороны, клиентов привлекает значительная экономия времени, получаемая благодаря дистанционному управлению своими банковскими счетами, и высокое качество услуг.

Внедрение разработанной системы оплаты и стимулирования труда персонала требует проведения разъяснительной работы, построенной с учетом принципов управления изменениями и имеющей своей целью преодоление инерционности мышления.

2. Создание внутреннего сайта компании для сотрудников – единое информационное пространство компании, ведение эффективного диалога между всеми подразделениями организации, как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников. Основная цель сайта – это решения задач информирования сотрудников. Можно выделить три основные функции, которые имеет внутренний сайт: информативная, коммуникативная и функция продвижения. На страницах сайта размещаются новости АО

«Россельхозбанк», его достижения, стратегические решения уровня высшего руководства, анонсируются корпоративные мероприятия и выкладываются отчеты о них после завершения. Для нематериального поощрения членов коллектива ведется публичный рейтинг производственных показателей, награждения сотрудников и т.д. Также высокую отдачу внутренний сайт приносит в качестве средства индивидуализации взаимоотношений руководства с сотрудниками. Внедрения внутреннего сайта в АО «Россельхозбанк» способствует улучшению служебного общения, основной деятельности организации, неформально укрепляет корпоративную культуру, создает благоприятный психологический климат в коллективе.

Таким образом, для реализации в АО «Россельхозбанк» предлагается системы мотивации, основанная на поощрении инновационности работников. В АО «Россельхозбанк» рекомендуется применение гибкой системы оплаты труда. При такой системе оплаты труда уровень заработной платы полностью зависит от фонда оплаты труда, формируемого ежемесячно в зависимости от объема реализации по нормативу равному 10 %. Каждому работнику присвоен постоянный (на год) квалификационный уровень. Кроме того, ежемесячно определяется коэффициент трудового участия, дополняющий квалификационный уровень. Совершенствование методов и практики мотивации трудовой деятельности персонала должно рассматриваться с позиций системного подхода, предусматривающего взаимосвязь и взаимообусловленность материальной, моральной и социальной ее составляющих.

В таблице 3.3 представлен перечень организационных мероприятий, необходимых для внедрения новой системы оплаты труда.

Таблица 3.3 - План мероприятий по внедрению новой системы оплаты труда в АО «Россельхозбанк»

Мероприятие	Документ
Разработка Приложения о показателях индивидуального премирования	Приложения к трудовым договорам
Ознакомление работников с новыми условиями оплаты труда (за 2месяца до внедрения изменения)	Приказ
Подписание дополнительных соглашений к трудовому договору	Дополнительные соглашения

Реализация на практике разработанной системы оплаты и стимулирования труда персонала предполагает постоянный анализ достижения эффективности организации, связанной с системой оплаты (шестой этап - мониторинг системы оплаты и стимулирования труда). При выявлении отклонений между желаемым и фактическим уровнем эффективности возможен возврат на различные этапы процесса разработки системы оплаты и стимулирования труда.

Вышеупомянутые меры по совершенствованию системы мотивации, соблюдение принципов, по которым строится эффективная система мотивации персонала, учитывают, как сильные и слабые стороны компании, так и потребности, и интересы ее сотрудников. Поэтому они могут стать важными и полезными ориентирами для руководства компании.

Далее рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала

Оптимизация системы индивидуального стимулирования труда работников банка предполагается лишь в филиалах РФ. Данная система по

опыту работы других банковских учреждений сможет вернуть «потерянных» клиентов обратно в клиентскую базу АО «Россельхозбанк».

Определим, как скажется на выручке АО «Россельхозбанк» оптимизация мероприятия при пессимистичном сценарии (т.е. при минимальном росте продаж на 2%):

1. Доходы банка до мероприятия составляла 196429 млн. руб., следовательно, предполагаемый доход от оптимизации системы индивидуального стимулирования труда сотрудников составит $196429 * 0,02 = 3928,58$ млн. руб.

2. Затраты предполагают введение должности специалиста по персоналу. Поскольку данную обязанность уже исполняют сотрудники на местах, то затратами выступают расходы на курсы повышения квалификации в размере 0,024 млн. руб. в каждом филиале банка: $0,024 \text{ млн. руб.} * 76 \text{ филиалов} = 1,824 \text{ млн. руб.}$ А также доплаты за стаж в размере 146,142 млн. руб.

2. Экономический эффект от данной системы составит $3928,58 - 1,824 - 146,142 = 3780,61$ тыс. руб., что экономически целесообразно.

Экономический эффект от усовершенствования действующего интернет-банкинга представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4. - Расчет эффективности доработки действующего сайта АО «Россельхозбанк»

Показатели	Сумма, руб.
Затраты на реинжиниринг сайта в соответствии с требованиями к «идеальному» сайту	1360000
Предполагаемые доходы от привлечения дополнительных клиентов, в год	6250000
Экономический эффект	4890000

Таким образом, данное мероприятие также экономически целесообразно.

Расценки на реинжиниринг сайта взяты в среднем по стране. Сумма доходов была взята, ориентируясь на опыт в прошлом, когда только внедряли интернет-банк. Таким образом, годовой экономический эффект при увеличении прибыли от привлечения дополнительной клиентуры и за счет расширения возможностей пользования услугами АО «Россельхозбанк» через Интернет составит 4890000 руб. А раз будет доход от притока клиентов, следовательно, будет расти и премиальный фонд сотрудников.

В соответствии с требованиями Федерального закона от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» в целях информирования клиентов о совершаемых ими операций по банковским картам Банка обязаны подключать услугу «SMS-Инфо». Следует отметить, что АО «Россельхозбанк» данную услугу подключает добровольно, по запросу клиента, однако следует учитывать, что не все пользователи банковских карт осведомлены об этой услуге. Поэтому, банку следует подключать данную услугу в обязательном порядке, предварительно известив об этом клиента. Первые 2 месяца услуги необходимо сделать бесплатными в целях ознакомления клиента с услугой. Так же правильным будет разработать опцию добровольного отключения услуги.

Далее подсчитаем расходы на разработку внутреннего сайта (таблица 3.5).

Таблица 3.5. - Расчет затрат на разработку и внедрение внутреннего сайта АО «Россельхозбанк»

Показатели	Сумма, руб.
1	2
Первоначальные затраты	
Вспомогательное ПО	54000
Оборудование	235000
Сетевые затраты	190000
Ежемесячные затраты (всего):	
3/п штата (1 начальник проекта – 60000 руб., 3 программиста – 28000 руб., верификатор – 25000 руб., 1 ассистент поддержки – 19000 руб.)	188000

Окончание таблицы 3.5

1	2
Оплата 1-го Мбита канала связи	25000
Затраты непрямого назначения (40% от ФОТ)	70000

Итого расходы за год составят: $(51000 + 235000 + 190000) + (188000 + 25000 + 70000) * 12 \text{ мес.} = 3875000 \text{ руб.}$

По опыту других коммерческих банков данный сайт позволит увеличить сумму процентных доходов на 20%, исходя из этого далее определим экономический эффект от внедрения мероприятий - это соотношение между запланированным приростом выручки, полученной от дополнительного объема продаж, вызванного разработанными мероприятиями, и затратами на эти мероприятия. Формула экономического эффекта имеет вид:

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{в}} - \mathcal{Z}) - B_{\text{рп}} \quad (3.4)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

$\Pi_{\text{в}}$ - планируемый показатель выручки от реализации в результате повышения конкурентоспособности для создания интереса и привлечения внимания у потенциальных потребителей к услугам банка, руб.;

\mathcal{Z} - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$B_{\text{рп}}$ - выручка от реализации за последний период, руб.

$$\mathcal{E} = (196429 + 196429 * 0,2) - 3,875 - 196429 = 39282,125 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемого мероприятия положительный, так как затраты на мероприятия в размере 3,875 млн. руб. увеличили прибыль на 39282,125 млн. руб. Общий

прирост процентных доходов по всем мероприятиям составит 43067,63 млн. руб. (3780,61+ 4,89 + 39282,125)

Обобщим результаты расчетов в таблице 3.6, сравнив, как изменится производительность труда работников банка при изменении системы мотивации труда.

Таблица 3.6. - Сравнительная характеристика действующей и предлагаемой системы оплаты труда в АО «Россельхозбанк»

Показатель	Базовый вариант	Предлагаемый вариант	Отклонение (+/-)	Темп роста, %
Доходы банка, млн. руб.	196429	239496,63	43067,63	121,93
Численность работников, чел.	28772	28772	0	100
Производительность труда, млн. руб. на человека	6,83	8,32	1,49	121,82
Фонд заработной платы, млн. руб.	23699	23701	2	100,01
Средняя заработная плата, руб.	68640,2	68646	5,79	100,01

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что предложенные меры по совершенствованию системы оплаты труда будут эффективны, так как они способствуют росту производительности труда. Затраты на реализацию мероприятий, связанные с повышением мотивации труда, покрываются за счет увеличения доходов банка.

Все это позволило стимулировать активные продажи банковских продуктов в среднем на 20%, что наглядно показывает рисунок 3.3.

Однако оценка эффективности проектов совершенствования системы оплаты труда требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию оплаты труда проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

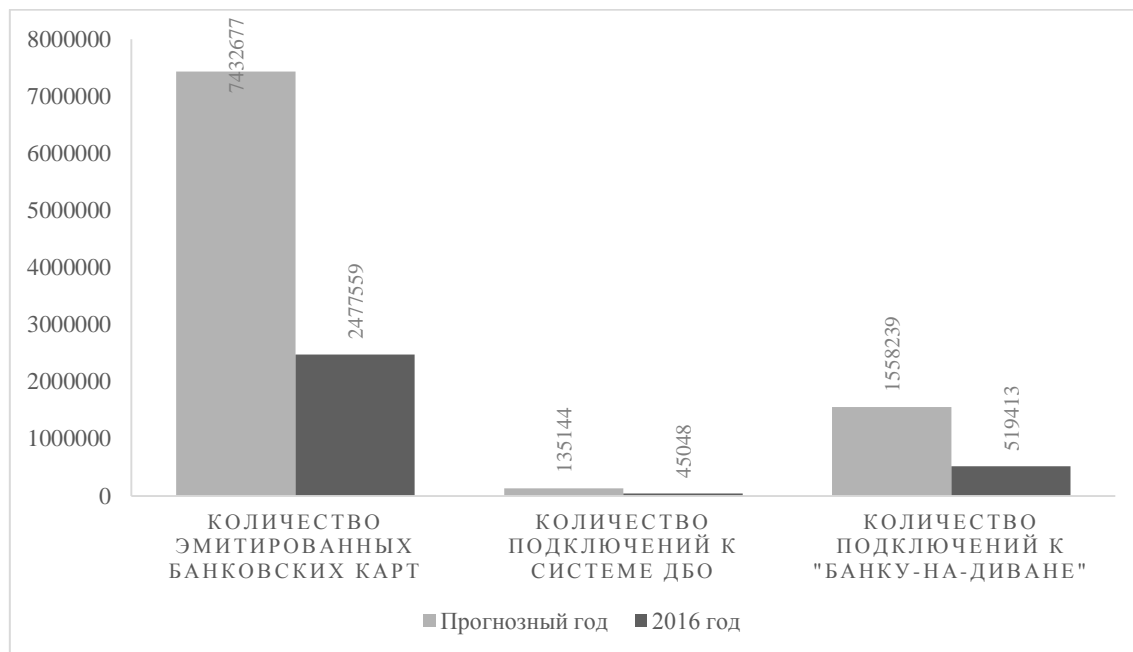


Рисунок 3.3 – Динамика изменения продаж банковских услуг АО «Россельхозбанк» за счет внедрения изменений в систему мотивации, тыс. шт.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1. Обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
2. Создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
3. Создание благоприятного социально-психологического климата (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

1. Ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

2. Позитивные социальные последствия могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации).

Таким образом, эффективная система оплаты и стимулирования труда персонала организации должна соответствовать стратегическим целям организации; основываться на основных принципах установления форм и систем заработной платы и премирования; строиться с учетом современных разработок отечественных и зарубежных ученых и практиков; отвечать принципам экономической эффективности деятельности организации; оцениваться работниками банка как понятная и справедливая.

Основные факторы риска, связанные с реализацией предложенных мероприятий, безусловно, существуют, и они возрастают в случае небрежного отношения к процессу внедрения и совершения грубых ошибок.

Среди частотных причин рисков отметим:

- сопротивление или непринятие сотрудниками системы индивидуального стимулирования;
- увольнения или шантаж увольнением со стороны сотрудников;
- перерасход или резкое необоснованное сокращение фонда заработной платы;
- непродуктивные потери времени и денег;
- ухудшение атмосферы в коллективе;
- завешенные требования к выполнению процесса деятельности;
- завешенные требования к выполнению процесса деятельности;
- неправильно расставленная ответственность за результат.

Рассмотрим подробнее указанный перечень рисков.

Первое, с чем придется столкнуться при внедрении системы индивидуального стимулирования — сопротивление коллектива. Основные причины кроются в следующем:

- боязнь новизны. Все сотрудники тотально боятся нововведений, думая, что станет хуже (меньше заработной платы, больше должностных обязанностей, работы и т.п.);

- непрозрачная схема. Используя схему материальной компенсации со множеством параметров, повышается риск того, что работники ее не поймут. Людей демотивирует, когда они не понимают, как именно им достигать наилучших результатов или почему они вдруг получили меньше денег;

- практически нереально попасть в самоощущение человека и выдать ему «справедливый» бонус;

- неполная зависимость достижения критерия от работника;

- отчеты. Не знаю никого, кто любит писать отчеты, проставлять затраченное время, обещать «точные сроки».

Если посмотреть на этот список внимательно, можно обнаружить, что большая часть претензий связана с выбором, учетом, прозрачностью и адекватностью критериев. Поэтому, предвидя все сюжеты, руководству АО «Россельхозбанк» в процессе встреч с сотрудниками необходимо:

- объяснить персоналу необходимость перемен;
- объяснить персоналу содержание перемен;
- объяснить персоналу преимущества, которые принесет это решение;
- участие в процессе изменений;
- приветствовать всякий полученный положительный результат;
- вызвать доверие персонала к проводимым переменам;
- закрепление первых успехов внедрения.

Также не стоит забывать, что внедрение план мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда и стимулирования персонала сопряжено с правовой сферой, а правовые риски можно поделить на внутренние риски и внешние риски. Рассмотрим внутренние и внешние риски:

«Самый страшный враг - враг внутренний» - эта цитата из классика вполне подходит и для бизнеса. Если внешнего влияния мы ждем и готовимся отразить «интервенцию», то внутренние факторы часто просто не заметны.

Внутренние риски - это причины предпринимательских потерь внутри бизнеса, то есть риски, связанные с возникновением убытков. Причинами такого риска могут являться несовершенство структуры любого общества, ошибки управления бизнесом, отсутствие у персонала мотивации на добросовестный труд, а также риск неисполнения или ненадлежащего исполнения заключенных сделок; риск признания сделок недействительными; риск получения материалов ненадлежащего качества или с несвоевременным получением; риск потерь по внутренним злоупотреблениям.

Исключение внутреннего правового риска применительно к АО «Россельхозбанк» во многом зависит от профессионального уровня менеджмента и работников Общества. В настоящий момент Общество успешно справляется с подобными рода рисками и не допускает их возникновения. Внешние риски - это такие явления, события, организации и люди, которые извне влияют на бизнес и являются причинами вероятных потерь. К таким рискам можно отнести: риск утраты позиций на банковском рынке; риск изменения нормативно-правовой базы; риск противоречия норм законодательства и их неоднозначное толкование; риск изменения налогового и иного законодательства; риск, связанный с применением мер административного воздействия со стороны государственных органов, которые могут быть вызваны в т.ч. и политическими, экономическими либо иными причинами, не зависящими от деятельности Общества.

Для надлежащего правового обеспечения АО «Россельхозбанк» и минимизации правовых рисков, в том числе внешних рисков, Обществом следует осуществлять постоянный мониторинг нормативно - правовых актов,

регулирующих деятельность Общества. При этом, мониторинг проводить не только по уже вступившем в законную силу нормативно-правовым актам, но и отслеживать нормативно-правовые акты, не вступившие в силу, но которые вступят в силу в ближайшем будущем, что позволит Обществу заранее спрогнозировать возможные правовые риски и не допустить их или снизить в значительной степени.

В целях повышения эффективности и предотвращения наступления рисков событий, рекомендуется провести совершенствование риск-менеджмента в банке. Для этого следует конкретизировать действия сотрудников, отвечающих каждого за свой сектор работы.

Заключение

В ходе выполнения дипломного проекта была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении. В заключение сделаем несколько общих выводов по работе.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Руководители современных предприятий просто обязаны осознать настоятельную необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и перехода к политике управления человеческими ресурсами, формирования новой производственной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела фирмы, поощрение инициативы и самодисциплины.

Поэтому система мотивации трудовой деятельности персонала – важный фактор в деятельности предприятия. Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Труд работающих является необходимой составной частью процесса производства, потребления и распределения созданного продукта. Участие трудящихся в доле вновь созданных материальных и духовных благ выражается в виде заработной платы, которая должна соответствовать количеству и качеству затраченного ими труда. Заработанная плата представляет собой важнейшее средство повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, его производительности, увеличении объемов произведенной продукции, улучшении ее качества и ассортимента.

Чтобы правильно начислить заработную плату работнику, надо правильно учесть доплату за работу в ночное время, в праздничные и в выходные дни, за сверхурочное время, а если организация расположена в местности с тяжелыми климатическими условиями, то предприятие обязано выплачивать работникам заработную плату в повышенном размере.

В выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность АО «Россельхозбанк». Была представлена характеристика и основы системы мотивации, по результатам которых можно прийти к выводу, что заработная плата в АО «Россельхозбанк» несет в себе мотивирующую функцию, так как при повышении заработной платы производительность труда растет пропорционально. Однако система оплаты труда слишком жесткая и не учитывает индивидуальный вклад и психологическую обстановку. С целью увеличения удовлетворенности от работы был разработан план мероприятий, включающий, в том числе, и внедрение системы интернет-банкинга, точнее ее доработку, которая позволит увеличить доходы банка и оптимизировать фонд оплаты труда и увязать текущую деятельность и каждого отдельного работника, позволяет устранить проблемы, влияющие на психологический климат в категории операционистов и мешающие успешному выполнению поставленных задач, и, следовательно, своевременному принятию решений по их преодолению.

В результате предложенного проекта представляется увеличить выручку на 6,25 млн. руб., при этом прибыль от продаж вырастет на 4,89 млн. руб.

Помимо этого, будет разработано Положение об индивидуальном премировании, чтобы по итогам работы операционисты получали бонусы не от общего сбора доходов, а каждый сам за себя.

Также с целью снижения напряженности в коллективе разработан и внедрен внутренний сайт, поскольку он приносит высокую отдачу в качестве средства индивидуализации взаимоотношений руководства с сотрудниками и способствует снижению конфликтных ситуаций.

Эффективность мероприятий целесообразна, поскольку приводит лишь к росту доходов и производительности труда.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда представляет собой сложную задачу, но, пройдя весь путь и учитывая возможные ошибки и вовремя применяя меры по их устранению, компания может обеспечить себе условия для построения эффективной системы управления.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017).
3. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 01.01.2017).
4. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (ред. от 28.03.2017)
5. Федеральный закон от 27 июля 2006г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (с изменениями от 22.02.2017г.).
6. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями от 03.07.2016 г.)
7. Абаева, Н.П. Конкурентоспособность банковских услуг / Н.П. Абаева, Л.Т. Хасанова. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 118 с.
8. Абдумажитов, А.А. Влияние финансового менеджмента на конкурентоспособность коммерческих банков / А.А. Абдумажитов// [ScienceTime](#). - 2015. - №4(4). - С. 7-12.
9. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 149-153.
10. Андреева, Л.Ю. Формирование профессиональных специалистов в системе маркетингового управления конкурентоспособностью коммерческого банка / А.В. Андреева, А.А. Юдин // [TerraEconomicus](#). - 2014. - Т. 11. - № 3-3. - С. 14-19.
11. Анисимова, А.И. Структура рынка банковских услуг и ее влияние на конкуренцию (на примере двух российских регионов) / А.И. Анисимова // Деньги и кредит. - №11. – 2011. – С. 53-62.

12. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления учебное пособие. - Новосибирск: СГГА, 2015. - 52 с.
13. Базадзе, К.М. Качество услуг и банковского обслуживания в системе управления конкурентоспособностью банков / К.М. Базадзе // Бизнес информ. – 2014. - №5. – С. 318-324.
14. Басова, С.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации банка как фактор его конкурентоспособности на рынке финансовых услуг / А.А. Какурина // Перспективы науки и образования. – 2015. - №1 (7). – С. 294-299.
15. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: учебное пособие / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 592 с.
16. Бисембаева, А. Круглый стол. Privatebanking в России / О. Дягтерева, А. Свешников – 2012. – Электронный ресурс: <http://gentls.ru/article/kruglyu-stol-private-banking-v-rossii.html#private>.
17. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2012. -219 с.
18. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2012. № 4. С. 28-31.
19. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. - 2015. - № 7. - Прил.: с. 44-47
20. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2011. - № 1. - С. 88-101.
21. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2011. - № 11. - С. 14-19.
22. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2002. - № 7. -С. 48-49.

23. Величко, С.С. Конкурентоспособность банка: теоретический анализ / С.С. Величко // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2014. - №1 (15). – С. 135-144.
24. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2012. - №4. - С. 23-34
25. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2002. - № 10. - С. 29-31.
26. Волгин, Н.А. Новая модель оплаты труда / Н. А. Волгин - М.: Луч, 2012. - 345с.;
27. Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов [Электронный ресурс] // Теория и практика управленческого учета. – 2011. – Режим доступа: <http://gaap.ru/articles/Oценка-konkurentospo-sobnosti-predpriyatiya> (15.08.2015).
28. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика 2014. - № 1. - С. 169-174.
29. Девин, А.А. Инновационная конкурентоспособность коммерческого банка / А.А. Девин // Ежегодник «Виттевские чтения». – 2012. - №1. – С. 138-141.
30. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб., 2009. -452 с.
31. Кетова, И.А. Стоимостный подход к управлению конкурентоспособностью банка / Е.Е. Рачилов, И.А. Кетова / Современные проблемы науки и образования. – 2015. - №4. – С. 428.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда. - М., 2012. -168 с
33. Кожемяко А.П. Эра умных продаж. Стратегия и управление. - М.: Синергия, 2014. -256 с.
34. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности/Пер. с англ. -5-е изд. -М.: Альпина Паблишерз, 2010. -374 с.

35. Колесов, П.Ф. Экономическая природа банковской конкуренции / П.Ф. Колесов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Ноябрь 2012. - № 11 [Электронный ресурс]. - URL: ekonomika.snauka.ru/2012/11/1391.
36. Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы [Текст] / Ф. Котлер, Р. Бергер, Б. Нильс. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
37. Крапивин, О.М. Комментарий к законодательству об оплате труда. – «Система ГАРАНТ» / О.М. Крапивин, В.И. Власов, 2012 г.- 120с.;
38. Кудашева, Ю.С. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка / Ю.С. Кудашева. – Ставрополь: 2010. – 186 с.
39. Кудашева, Ю.С. От конкурентоспособности коммерческого банка к конкурентоспособности региона / Ю.С. Кудашева // Стратегия устойчивого развития регионов России. – 2014. - №18. – С. 39-43.
40. Кудашева, Ю.С. Оценка конкурентоспособности коммерческого банка / Ю.С. Кудашева // Современные тенденции в экономике в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. - №10-2. – С. 102-110.
41. Лаврентьева, Е.Е. Инновации как фактор конкурентоспособности банков / Е.Е. Лаврентьева // Инновации. – 2012. - №10 (168). – С. 58-60.
42. Магура М., Курбатова М. Льготы и социальный пакет // Управление персоналом. 2015. № 13–14. С. 311.
43. Матулин, Ю.Н. Конкуренция и конкурентоспособность коммерческих банков / А.Н. Скворцова, Ю.Н. Матулин // Вестник Самарского государственного экономического университета / – 2015. - №7(117). – С. 111-114.
44. Митрохин, В.В. Качество услуг как фактор повышения конкурентоспособности банка / О.П. Федоткина, В.В. Митрохин // Сервис в России и за рубежом. - 2011. - № 3. - С. 74.

45. Михайловский, А.В. Факторы роста производительности труда в розничной торговле / А. В. Михайловский. – Киев.: Высшая школа, 2011. – 175 с.;
46. Мотивация работой в организации. Изд. 2-е. М.: Изд-во ЛКИ, 2015. 224 с.
47. Наумова, Н.В. Учет труда и заработной платы: учебное пособие / Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 72с.;
48. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: практикум. -М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012. -640 с.
49. Орловский, Ю.П. Трудовое право России/ Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. - М.: Юридическая фирма «КОНТРАКТ», «ИНФРА-М», 2014. — 608с.;
50. Пихало В.Т., Царегородцев Ю.Н., Петрова С.А., Ефремова Ю.Е. Управление персоналом организации: учеб.пособие/под общ. ред. В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева. М.: ФОРУМ, 2010.
51. Радковская, Н.П. Маркетинг в коммерческих банках: учебное пособие / Н.П. Радковская. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2011. – 90 с.
52. Роднина, А.Ю. Факторы конкуренции на российском рынке банковских услуг: региональный аспект / А.Ю. Роднина // Теоретическая экономика. - №1. – 2015. – С. 40-47.
53. Раицкий, К.А. Экономика предприятия: учеб.для ВУЗов/ К.А. Раицкий - 2-е изд. - М.: Маркетинг, 2011. – 458с.;
54. Рофе, А.И. Экономика и социология труда: учеб.пособие / А.И. Рофе. – М.: Экономика, 2010. – 368 с.;
55. Рыженков, А.Я. Трудовое право России. Курс лекций / А.Я. Рыженков, В.М. Мелихов, С.А. Шаронов. М.: Юрайт-Издат, 2014 г.;
56. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2011.

57. Соловьева, Н.А. Анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности торговых организаций: учеб.пособие / Н.А, Соловьева, Т.А. Цыркунова; Красноярский гос. торг.-эконом. институт. – Красноярск, 2015. – 96с.;
58. Титоренко, Г.А. Информационные технологии управления: учеб.пособие для вузов / Г.А. Титоренко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 439 с.
59. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: 2014.
60. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева. - М.: Инфра-М, 2010. – 603 с.
61. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2011.
62. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации // Известия ИГЭА. 2012. № 3(83).
63. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебник. М.: КНОРУС, 2011
64. Фролова Т.А. Экономика предприятий / Т.А. Фролова. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. – 213с.;
65. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. Под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2015.
66. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб пособие для вузов. - М., 2012.
67. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. — 368с.
68. Шилинскайте И.А. Шилинскене О.В. Влияние мотивации труда на снижение текучести персонала // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС, 2015. -№ 1-1 (3). - С. 139-150.

69. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. - 224 с
70. Официальный сайт банка АО «Россельхозбанк» <http://www.rshb.ru/>

Лицензии, полученные АО «Россельхозбанк»

- Генеральная лицензия на осуществление банковских операций № 3349 (выдана Банком России 12.08.2015)
- Лицензия на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов № 3349 (выдана Банком России 12.08.2015)
- Лицензия на осуществление депозитарной деятельности (выдана Федеральной службой по финансовым рынкам от 19.05.2005 №077-08461-000100)
- Лицензия на осуществление дилерской деятельности (выдана Федеральной службой по финансовым рынкам от 19.05.2005 №077-08456-010000)
- Лицензия на осуществление брокерской деятельности (выдана Федеральной службой по финансовым рынкам от 19.05.2005 №077-08455-100000)
- Лицензия биржевого посредника, совершающего товарные фьючерсные и опционные сделки в биржевой торговле (выдана Федеральной службой по финансовым рынкам от 17.11.2009 №1473)
- Лицензия на осуществление разработки, производства, распространения шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, выполнения работ, оказания услуг в области шифрования информации, технического обслуживания шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств (за исключением случая, если техническое обслуживание шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя) (выдана Центром по лицензированию, сертификации и защите государственной тайны ФСБ России от 17.02.2016 рег. № 14953 Н)
- Сертификат соответствия АО «Россельхозбанк» требованиям международного Стандарта безопасности данных индустрии платежных карт (Payment Card Industry Data Security Standard – PCI DSS) № DN-2016-01 (выдан АО «ДиалогНаука», QSA-аудитором, сертифицированным Советом PCI SSC, от 14.01.2016 г.)

Финансовая отчетность АО «Россельхозбанк»

Группа «Российский Сельскохозяйственный банк»
 Консолидированный отчет о финансовом положении
 по состоянию на 31 декабря 2016 года

(в миллионах российских рублей)	Прим.	31 декабря 2016	31 декабря 2015
Активы			
Денежные средства и их эквиваленты	7	168 232	105 009
Обязательные резервы на счетах в Центральном банке Российской Федерации		7 739	9 373
Торговые ценные бумаги	8	485	2 090
Финансовые инструменты, классифицируемые как финансовые активы, отражаемые по справедливой стоимости на счете прибылей и убытков	10	5 069	8 902
Средства в других банках	11	61 101	34 036
Производные финансовые инструменты	35	106 712	131 819
Кредиты и авансы клиентам	12	1 029 027	1 410 403
Ценные бумаги, инвестированные в наличные для продажи	13	211 196	113 638
Ценные бумаги, удерживаемые до погашения	14	28 758	11 568
Ценные бумаги, переданные по договорам репо	9	7 836	26 278
Предоплата текущих обязательств по налогу на прибыль		1 024	450
Отложенный налоговый актив	28	15 911	13 317
Нематериальные активы	15	2 613	2 350
Основные средства	15	23 624	24 314
Прочие активы	16	20 654	17 819
Активы групп выбытия, удерживаемые для продажи, и активы, удерживаемые для продажи	39	1 861	411
Итого активы		2 348 452	1 915 817
Обязательства			
Производные финансовые инструменты	35	204	1 207
Средства других банков	17	97 256	290 770
Средства клиентов	18	1 169 656	791 596
Выпущенные векселя	19	14 637	16 660
Выпущенные облигации	20	609 824	654 668
Текущее обязательство по налогу на прибыль		14	5
Отложенное налоговое обязательство	28	1 183	1 245
Прочие обязательства	21	12 795	10 481
Обязательства, непосредственно связанные с группами выбытия, удерживаемыми для продажи	30	1 760	-
Итого обязательства до вычета субординированных обязательств		1 927 538	1 633 557
Субординированные обязательства	22	225 109	84 261
Итого обязательства		2 152 647	1 717 818
Капитал			
Уставный капитал	23	327 590	249 798
Фонд переоценки недвижимости		1 213	1 194
Фонд переоценки ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		279	(12 403)
Накопленный убыток		(134 018)	(39 522)
Капитал Акционера Банка		195 072	197 667
Неконтролирующая доля участия		733	332
Итого капитал		195 805	197 599
Итого обязательства и капитал		2 348 452	1 915 817

Д. Н. Патрушев
 Председатель Правления



Е. А. Романькова
 Заместитель Председателя Правления,
 главный бухгалтер

Примечания на страницах с 15 по 190 составляют неотъемлемую часть данной консолидированной финансовой отчетности.

**Группа «Российский Сельскохозяйственный банк»
Консолидированный отчет о финансовом положении
по состоянию на 31 декабря 2016 года**

(в миллионах российских рублей)	Прим.	31 декабря 2016	31 декабря 2015
Процентные доходы	24	198 429	161 439
Процентные расходы	24	(172 500)	(101 488)
Чистые процентные доходы		23 929	59 973
Резерв под обесценение кредитного портфеля	11, 12	(90 430)	(55 895)
Чистые процентные (расходы)/доходы после создания резерва под обесценение кредитного портфеля		(66 501)	4 078
Коммиссионные доходы	25	13 588	10 008
Коммиссионные расходы	25	(1 459)	(1 189)
Доходы за вычетом расходов/(расходы за вычетом доходов) по операциям с торговыми ценными бумагами		30	(59)
Доходы за вычетом расходов/(расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми инструментами, классифицированными как финансовые активы, отражаемые по справедливой стоимости на счете прибылей и убытков		1 001	(1 612)
Расходы за вычетом доходов по операциям с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		(4 500)	(1 813)
Убыток от обесценения ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи		(227)	(253)
Расходы за вычетом доходов по операциям с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		(3)	(344)
Расходы за вычетом доходов от переоценки иностранной валюты		(83 767)	(117 919)
Доходы за вычетом расходов по операциям с производными финансовыми инструментами		88 035	107 480
Доходы за вычетом расходов/(расходы за вычетом доходов) по торговым операциям с иностранной валютой		1 713	(2 731)
Резерв по обязательствам кредитного характера и обесценение прочих активов	18, 34	(202)	(358)
Расходы за вычетом доходов от досрочного погашения заемных средств		-	(1 620)
Доходы от небанковской деятельности		8 355	5 549
Расходы от небанковской деятельности		(9 138)	(8 651)
Доходы от выбытия дочерних компаний	39	147	-
Прочие операционные доходы		2 299	1 233
Административные и прочие операционные расходы	27	(47 930)	(41 953)
Убыток до налогообложения		(99 661)	(50 263)
Возмещение по налогу на прибыль	28	5 441	2 335
Убыток за период		(94 220)	(47 928)
Убыток, приходящийся на:			
Акционера Банка		(94 147)	(47 405)
Неконтролирующую долю участия		(73)	(523)
Убыток за период		(94 220)	(47 928)
Прочий совокупный доход(убыток), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах:			
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи:			
- Переоценка ценных бумаг по справедливой стоимости		11 229	(18 037)
- Реализация фонда переоценки (при выбытии)		4 500	1 913
- Отнесено на прибыль или убыток при обесценении		124	228
Налог на прибыль	28	(3 171)	2 780
Прочий совокупный доход(убыток), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, за вычетом налога		12 682	(11 118)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросник А. Маслоу

Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше.

Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.

Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.

Мне нравится выполнять сложную работу.

Мне нравится брать на себя ответственность.

Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.

Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.

Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.

У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.

Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.

Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.

Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.

Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.

Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.

Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Критерии и оценки коэффициента трудового участия

Наименование	Коэффициент
1 Критерии оценки трудового участия сотрудника	
повышающие КТУ	
Систематическое перевыполнение плана	1.1-1.3
Сверхнормативное время работы и помощь коллективу	1.1-1.3
Рациональные способы ведения работ, способствующие снижению затрат	1.2
Максимальный размер КТУ	1.3
Понижающие КТУ	
Систематическое невыполнение плана	0.9-0.8
Брак в работе по вине сотрудника вызвавший переделки, дополнительные затраты труда или снижение оценки качества	0.9-0.8
Нарушение технологического регламента	0.9-0.8
Приписка выполнения объемов	0.8
Минимальный размер КТУ	0.5
2 Критерии оценки трудового участия ИТР аппарата управления и служащих	
Повышающее КТУ	
Добросовестное отношение к работе, безотказное выполнение поручений руководства	1.1-1.3
Ненормируемое время работы (выход на работу в выходные и праздничные дни в случае не предоставления отгулов)	1.1-1.2
Внедрение передовой организации труда, рационализаторских предложений, влияющих на выполнение планового задания предприятия	1.1-1.2
Максимальный размер КТУ	1.3
Понижающие КТУ	
Простои в работе по вине руководителя отдела, главного специалиста, начальника	0.9-0.5
Несвоевременное выполнение и сдача материальных отчетов, расчетов и сведений в ГНИ, внебюджетные фонды и статистические отчеты	0.8-0.6
Некачественное (халатное) выполнение должностных обязанностей	0.9-0.5
Минимальный размер КТУ	0.5

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Классификатор факторов, влияющих на величину повышения индивидуального коэффициента качества труда

Показатели	Единица измерения	Величина повышения
1. Обучение вне рабочего места, на рабочем месте.	За каждый случай	до 0,2
2. Повышенная интенсивность работы.	За каждый случай	до 0,4
3. Применение в работе передовых приемов и методов труда.	За каждый случай	до 0,2
4. Выполнение работ в условия, отличающихся от условий труда по основной работе.	За каждый случай	до 0,3
5. Оказание помощи молодым работникам.	За каждый случай	до 0,1
6. Руководство практикантами.	За каждый случай	до 0,5
7. Увеличение нормы (зоны) обслуживания.	За каждый случай	до 0,3
8. Проявление инициативы при решении производственных вопросов.	За каждый случай	до 0,1

Классификатор факторов, влияющих на величину снижения индивидуального коэффициента качества труда

Показатели	Единица измерения	Величина повышения
1. Невыполнение распоряжений вышестоящего руководства.	За каждый случай	до 0,2
2. Нарушение техники безопасности, санитарно-гигиенических норм, противопожарных правил.	За каждый случай	до 0,4
3. Наличие претензий со стороны клиентов	За каждый случай	до 0,5
4. Наличие ошибок в учете.	За каждый случай	до 0,3

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Школа знаний для определения надбавки за качество труда в зависимости от индивидуального коэффициента качества труда.

Индивидуальный коэффициент качества труда.	Значение величины процентов в интервале.
От 2 до 3	5 – 10
От 3 до 4	15 – 20
Свыше 4	20 – 25