

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение мотивации и результативности деятельности сотрудников
АО «ОТП Банк»

| | | |
|---|-------|-----------------|
| Исполнитель студент группы 172 зб | _____ | Д.А. Лисянская |
| Руководитель доцент, канд. техн. наук | _____ | Г.И. Харченкова |
| Консультант по экономической части доцент, канд. техн. наук | _____ | Г.И. Харченкова |
| Нормоконтроль ассистент | _____ | А.С. Сергиенко |

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 84 с., 8 рисунков, 33 таблицы, 6 приложений, 44 источника.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Целью бакалаврской работы является разработка путей совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях на примере АО «ОТП Банк».

Объектом исследования в данной работе является АО «ОТП Банк».

Предметом исследования является: совершенствование системы мотивации труда персонала в АО «ОТП Банк».

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала;
- провести анализ системы мотивации персонала в АО «ОТП Банк».
- определить пути совершенствования системы мотивации персонала для АО «ОТП Банк»;
- определить эффективность предложенных мероприятий.

Основными методами, использованными в работе, являются: экономический анализ и синтез, метод сравнения, обобщения, синтеза, графический метод, структурный анализ, морфологический анализ и др.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические аспекты мотивации персонала | 7 |
| 1.1 Теории мотивации | 7 |
| 1.2 Система материального стимулирования труда | 13 |
| 1.3 Система нематериального стимулирования труда и ее элементы | 20 |
| 2 Анализ мотивации персонала на примере АО «ОТП БАНК» | 25 |
| 2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика Банка | 25 |
| 2.2 Анализ влияния внешней среды на формирование финансового результата АО «ОТП БАНК» | 33 |
| 2.3 Анализ системы управления и организационной структуры управления в АО «ОТП Банк» | 38 |
| 2.4 Анализ существующей системы мотивации в АО «ОТП Банк» | 45 |
| 3 Совершенствование системы мотивации труда персонала АО «ОТП Банк» | 57 |
| 3.1 Основные направления совершенствования системы мотивации | 57 |
| 3.2 Эффективность предложенных мероприятий для АО «ОТП Банк» | 63 |
| Заключение | 68 |
| Библиографический список | 70 |
| Приложение А Отчет о прибылях и убытках | 74 |
| Приложение Б Анкета по выявлению эмоциональной напряженности | 76 |
| Приложение В Анкета удовлетворенности работой в компании | 78 |
| Приложение Г Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда | 81 |
| Приложение Д Адаптационный лист | 82 |
| Приложение Е Программа тренинга | 83 |

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческие банки являются важнейшим звеном рыночной экономики и в конкурентной среде банк является открытой организацией, функционирующей во внешней среде; где он взаимодействует с потребителями, поставщиками, конкурентами, законодательными и общественными организациями. Банк, как и каждый элемент его внешней среды, имеет свои интересы. Ему важно действовать с максимальной эффективностью и быть социально ориентированным на результаты своей деятельности.

В настоящее время на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективной деятельности любого хозяйствующего субъекта, повышаются требования к гибкости. Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные банки превращаться во все более сложные системы, для которых необходимы новые методы для обеспечения управляемости.

Поэтому можно утверждать, что эффективная деятельность современного предприятия возможна только при наличии единой корпоративной (комплексной) системы, объединяющей управление финансами, персоналом, снабжением, сбытом и процесс управления производством.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень благосостояния. Эти и другие факторы предопределяют актуальность и важность проблем мотивации персонала и использование челове-

ческого фактора в целом.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Целью бакалаврской работы является разработка путей совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях на примере АО «ОТП Банк».

Объектом исследования в данной работе является АО «ОТП Банк».

Предметом исследования является: совершенствование системы мотивации труда персонала в АО «ОТП Банк».

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала;
- провести анализ системы мотивации персонала в АО «ОТП Банк»;
- определить пути совершенствования системы мотивации персонала для АО «ОТП Банк»;
- определить эффективность предложенных мероприятий.

Основными методами, использованными в работе, являются: экономический анализ и синтез, метод сравнения, обобщения, синтеза, графический метод, структурный анализ, морфологический анализ и др.

В качестве источников, составивших информационную базу, использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме мотивации сотрудников, законодательные акты РФ, а так же внутренние регламенты, инструкции, положения и отчеты АО «ОТП Банк».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Теории мотивации

Мотивация – процесс пробуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации¹.

В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие.

Различают две категории теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клелланда, Фредерика Герцберга, Скиннера Бернарда².

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера).

Все потребности человека могут быть классифицированы на первичные и вторичные:

- первичные потребности являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, потребности дышать и спать, в продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей;

- вторичные потребности являются психологическими и приобретенными (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности³.

¹ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. Питер, 2012. С. 508.

² Казначеевская Г.Б. Менеджмент. Ростов на Дону: Феникс, 2011. С. 478.

³ Белецкий Н.П. Управление персоналом. М. Юнити-Дана, 2013. С. 614.

Потребности невозможно пощупать или измерить. О них можно лишь судить по поведению и поступкам (делам) людей. Потребности служат мотивом (побуждением) к действию.

Связь между поведением людей и мотивами их поступков можно описать различными моделями. Одна из таких моделей может быть представлена следующим образом (рисунок 1) ⁴.

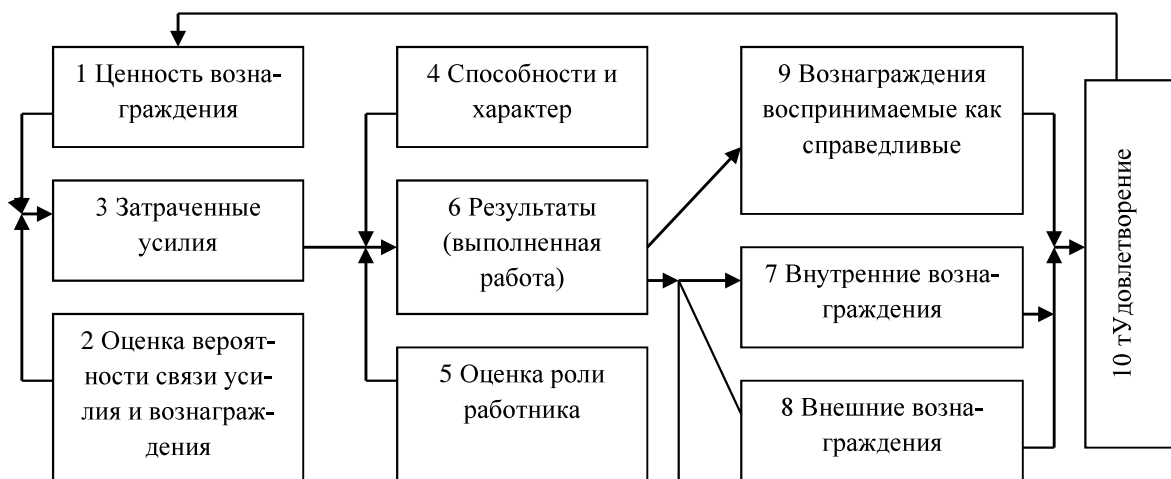


Рисунок 1 - Модель мотивации поведения, определяемой через потребности

Важной категорией в теории мотивации является понятие «вознаграждение» (это все, что человек считает ценным для себя). Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение даст сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата или целей, осознание общественной значительности труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными, т.е. с другими людьми.

Внешнее вознаграждение дастся организацией, где работает сотрудник. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к внешнему вознаграждению).

⁴ Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. М. Дашков и К, 2012. С. 456.

Теории мотивации поведения человека могут быть классифицированы на содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации:⁵

1) теория С. Бернарда: организация представляет собой систему взаимозависимых действий лиц-сотрудников организации. На сотрудников организация воздействует посредством стимулов, а за эти стимулы они вносят требуемый от них вклад. Сотрудники сохраняют необходимое отношение к работе при условии: стимулы соответствуют или превышают их вклады;

2) теория А. Маслоу: потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом (рисунок 2). Поведение человека определяет нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается;

3) теория Д. Мак Клеелланда: существуют три основные потребности, мотивирующие человека: потребности власти, успеха и причастности (социальная потребность). Сегодня особенно важны и действенны потребности высшего уровня иерархии, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены;

4) теория Ф. Герцберга: потребности делятся на гигиенические и фактор-мотиваторы. Наличие гигиенических потребностей рассматривается как само собой разумеющееся. Они не имеют стимулирующего потенциала и лишь не дают развиваться неудовлетворенности работой (не мотивируют повышение ее эффективности). Факторы-мотиваторы, которые соответствуют высшим уровням иерархии по А. Маслоу и Мак Клеелланду, активно воздействуют на поведение человека (стимулируют повышение эффективности труда). Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

⁵ Белецкий Н.П. Управление персоналом. М. Юнити-Дана, 2013. С. 614.

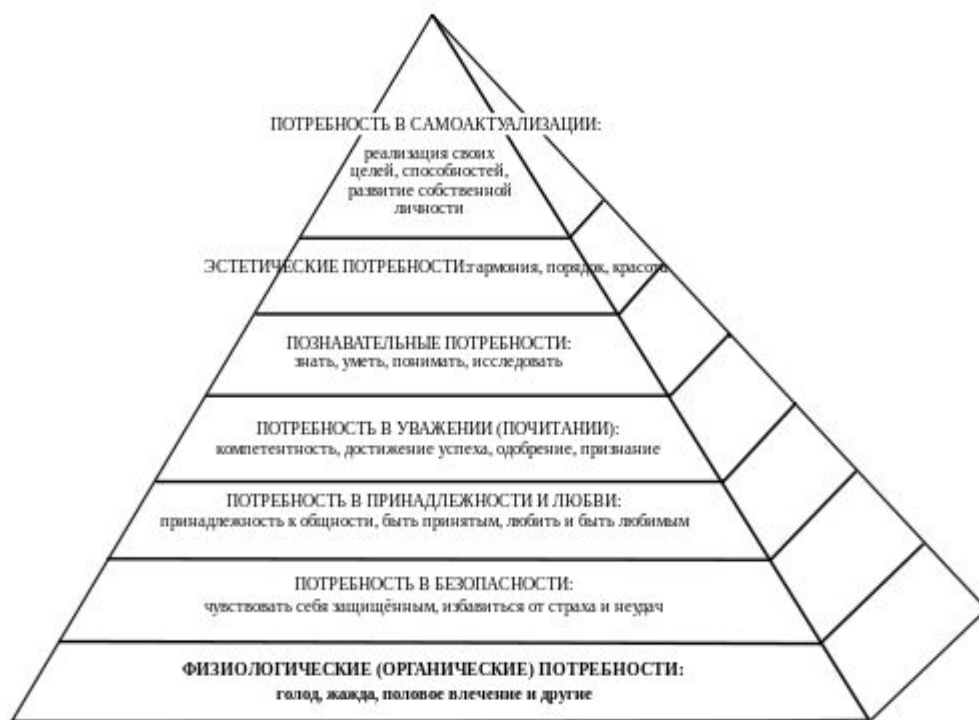


Рисунок 2 - Иерархия потребностей по А. Маслоу⁶

Теория потребностей Д. Мак Клеелланда особый акцент делает на потребностях высших уровней по иерархии Л. Маслоу. Мак Клеелланд полагал, что людям в наибольшей степени присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В этом смысле управление привлекает к себе возможностью попользоваться властью, проявить и реализовать свои замыслы, чувства и желания. Люди с потребностью власти – это энергичные, оперативные и решительные личности, не боящиеся конфронтации, отстаивающие свои позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до позитивного завершения (получилось то, что задумывалось), а не только занятием какой-то желаемой должности (хотя и это бывает часто).

Люди с потребностью успеха рискуют умеренно, берут на себя инициативу и личную ответственность за решение проблемы и желают, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись конкретно.

⁶ Авдеев В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. М. Финансы и статистика, 2013. С. 264.

Потребность причастности испытывают люди, которые заинтересованы в наличии компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они любят работу, которая дает большие возможности для общения и контактов. Руководители должны таким людям уделять много времени и периодически собирать их отдельной группой для общения, обмена мнениями.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга удовлетворенности работой предусматривает деление всех факторов мотивации на две группы (таблица 1).⁷

Таблица 1 - Факторы мотивации теории Ф. Герцберга

| Гигиенические факторы | Факторы-мотиваторы |
|--|--|
| Политика администрации фирмы | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Зарплата | Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а факторы-мотиваторы – с самим характером и сущностью работы.

Согласно этой теории наличие гигиенических факторов не может мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы мотивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов-мотиваторов.

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Недостатки теории Ф. Герцберга – один и тот же фактор может вызвать у одного человека удовлетворение работой и неудовлетворение у другого, и наоборот, поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма условно.

⁷ Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. М. Дашков и К, 2012. С. 456.

Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть поведенческие аспекты и параметры окружающей среды во взаимной связи. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только потребностями. Оно обусловлено также его восприятием и ожиданием (в данной ситуации) и возможными последствиями выбранного им типа поведения. Рассмотрим сущность процессуальных теорий мотивации.

Теория ожиданий Виктора Врума. Наличие потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также быть убежденным в том, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

Теория базируется на трех взаимосвязях: затраты труда – результат ($z - p$); результат – вознаграждение ($p - v$); валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении $z - p$ – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Оптимизация в отношении $p - v$ – это ожидания вознаграждения за уровень полученных результатов.

Валентность – третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Например, за выполненную работу служащий получил надбавку к зарплате, а он рассчитывал на продвижение по службе. Мотивы в этом случае ослаблены.

Теория справедливости. Люди субъективно определяют (оценивают) со-

отношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями, а затем сравнивают с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если возникает недовольство работника, то нужно стимулировать его, если оно обоснованное (исправить ошибку).

Люди и сами могут восстановить справедливость (уменьшив усилия в работе или добившись увеличения вознаграждения). Работники, которые считают, что им переплачивают, будут работать с тем же напряжением или даже увеличат его.

Некоторые организации сохраняют суммы выплат в тайне. Это зачастую вызывает подозрение о существовании несправедливости, причем там, где ее нет. Кроме того, полностью сохранить в тайне размеры выплат технически сложно.

Модель Портера – Лоулера. Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждений и степенью уверенности, что эти усилия будут должным образом вознаграждены. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты (генеральная связь модели).

1.2 Система материального стимулирования труда

Отношение человека к труду во многом зависит от того, как организовано материальное стимулирование.

Материальное стимулирование - это сознательно организуемая предприятием система поощрений и взысканий, обеспечивающая зависимость получаемых работником жизненных благ от его личного трудового вклада и вложенного капитала ⁸.

Принципы и подходы к построению системы материального стимулирования должны быть направлены на усиление заинтересованности работников в рациональном использовании ресурсов, улучшении конечных результатов производства.

⁸ Глухов В.В. Менеджмент. СПб. Питер, 2012. С. 608.

Система материального стимулирования включает заработную плату, денежные премии, и иногда в качестве инструмента материального стимулирования используется система участия работников в прибыли предприятия⁹.

Заработная плата – вознаграждение работников за труд и его конечные результаты. Предприятие обязано выплачивать работникам заработную плату не ниже установленного государством минимального уровня.

Формы и системы заработной платы представляют собой способы установления зависимости величины заработной платы от количества и качества затраченного труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда. Основное их назначение – обеспечение правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты, а также повышение заинтересованности рабочих в эффективном труде.

Основными формами заработной платы являются повременная и сдельная формы оплаты. Система оплаты труда – комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом.

Повременная оплата труда – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда – это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены

⁹ Егоршин А.П. Управление персоналом. М. Юнити-Дана, 2013. С. 298.

на рисунке 3 ¹⁰.

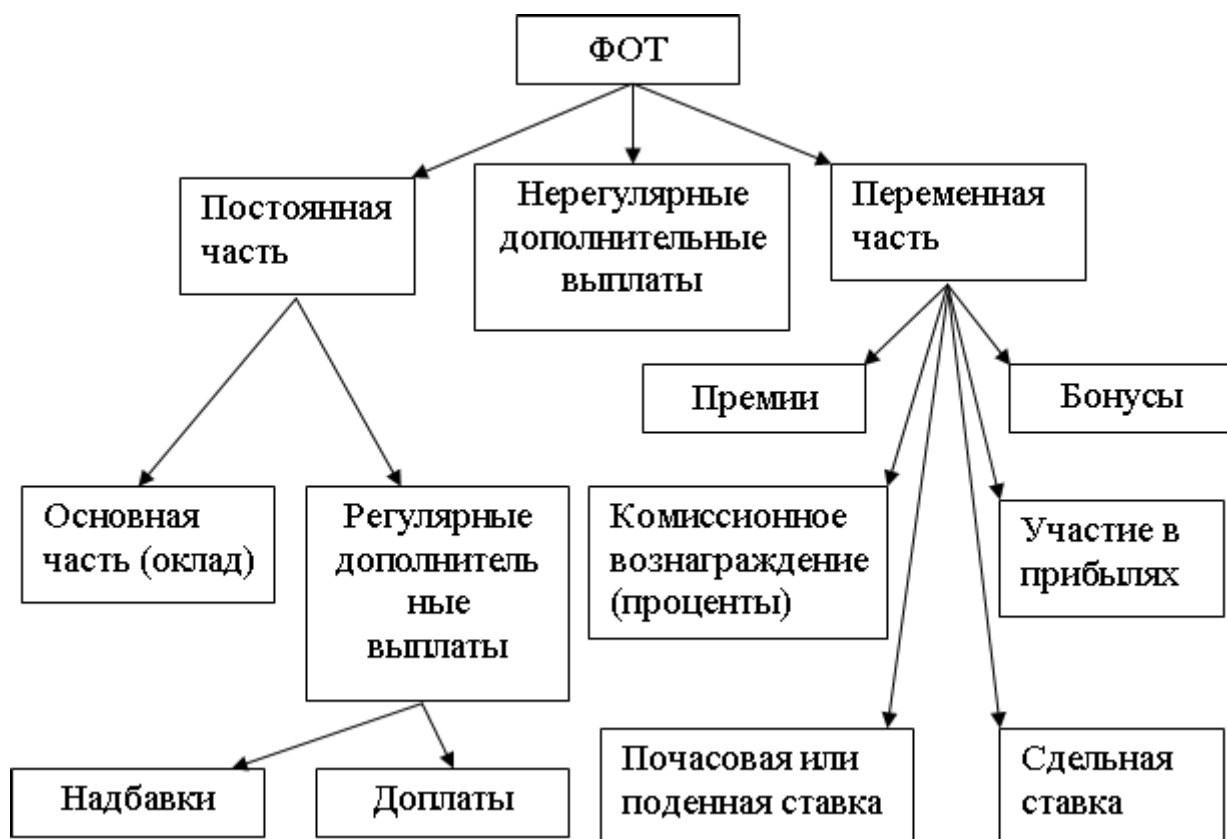


Рисунок 3 - Элементы оплаты труда

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. То есть это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Условия применения повременной оплата труда:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);
- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);
- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);

¹⁰ Герчикова И.И. Менеджмент: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2010. – 478 с.

– при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек.

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Обращаем внимание, что тарифная ставка выплачивается не только за отработанное время (как должностной оклад), но и за выполнение норм труда, однако применение этого принципа выплаты тарифной ставки требует от работодателя четкого определения и формализации норм выработки. В противном случае тарифная ставка юридически становится синонимом должностного оклада.

Базовый оклад – минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Надбавки – выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

Доплаты – это выплаты носящие компенсационный характер, с целью

возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат как правило является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником (в чистом смысле этого слова) не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств.

Виды надбавок:

- за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ);
- за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ);
- за классность;
- за выслугу лет (стаж работы);
- за знание иностранного языка;
- за профессиональное мастерство;
- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;
- за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.¹¹

Надбавки устанавливаются локальными актами организации, трудовым и (или) коллективным договором; в бюджетных организациях устанавливаются Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ).

¹¹ Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Доступ из справ. –правовой системы «Консультант Плюс».

Виды доплат:

- за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ);
- за ненормированный рабочий день (ст. 149, 152, 119 ТК РФ);
- при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ);
- за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ);
- за работу в многосменном режиме (ст. 149, 154 ТК РФ - как за работу в ночное время);
- за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (ст. 151 ТК РФ) и пр.

Выплаты социальной направленности:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии;
- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;
- компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий, но социальному страхованию);
- компенсация педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции;
- стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения;
- доплаты несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ);
- оплата стоимости питания, жилья, топлива, телефонных переговоров и т.д. в виде доплат к заработной плате;
- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом и пр.

Нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер, а происходит эпизодически, от случая к случаю.

Доплаты:

- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ);
- за работу в выходные и праздничные дни (ст. 149, 153 ТК РФ);
- при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации (ст. 155 - 156 ТК РФ);
- за сверхурочную работу ¹².

Выплаты социальной направленности:

- суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей;
- компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников;
- расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия;
- суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство;
- материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины

¹² Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Доступ из справ. –правовой системы «Консультант Плюс».

(объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.¹³

Сдельная заработная плата – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило, выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

Почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работнику начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

1.3 Система нематериального стимулирования труда и ее элементы

Для того чтобы все задачи, поставленные перед компанией, были достигнуты, недостаточно только наличия квалифицированных кадров и их материального стимулирования. Нематериальное стимулирование персонала - одно из важнейших направлений деятельности компании.

К нематериальным интересам работника можно отнести потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как способ получения каких-то идей и знаний).

К этой же группе можно отнести и потребность каждого работника в признании, доказательстве своей профессиональной пригодности, способности и особенно необходимости. В этом плане особое место занимает социальное признание заслуг и оценка важности и творческого отношения к работе через различные нематериальные стимулы в виде присвоения работнику различных наград и званий (лучший по профессии, заслуженный работник, грамоты и

¹³ Белецкий Н.П. Управление персоналом. М. Юнити-Дана, 2013. С. 614.

т.д.).¹⁴

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделяния полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В данной интерпретации структуры нематериального стимулирования труда, она становится гораздо шире того, каким образом данная система описывается большинством авторов, исследующих системы стимулирования и мотивации труда. При таком взгляде, в систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и пр. Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что несмотря на чисто прикладное (технологическое, комплексное) значение перечисленных элементов управления персоналом. Применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда. Делегируя полномочия или изменяя организацию рабочих мест, мы неизбежно изменяем структуру личных издержек персонала и тем самым, по сути, влияем на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо.

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты

¹⁴ Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М. Юнити-Дана, 2010. С. 135.

как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда (таблица 2).¹⁵

Таблица 2 - Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

| Функция привлеченного человека | Позиционер | Что необходимо поддерживать у работающего |
|--|--|--|
| Работник (собственник рабочей силы) | Работодатель (собственник денежных средств и средств производства) | Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном применении своих рабочих сил |
| Специалист-профессионал | Предприниматель (хозяин дела) | Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности |
| Сотрудник Фирмы | Фирма в целом | Самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр. |
| Исполнитель | Менеджер | Самоопределение к исполнительским нормам |
| Коллега | Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.) | Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами |
| Рационализатор | Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ) | Заинтересованность во внесении рациональных предложений |
| Член коллектива | Коллектив | Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата |
| Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д. | Технолог | Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п. |

К программам нематериального стимулирования могут относиться: полная или частичная компенсация компанией медицинской страховки для сотрудника и членов его семьи; полная или частичная компенсация компанией затрат на питание, мобильную связь, проезд и др.; организация корпоративных и праздничных мероприятий; организация культурного досуга сотрудников; организация корпоративных спортивных программ; организация профессиональных конкурсов и соревнований; предоставление дополнительных дней к отпус-

¹⁵ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. Питер, 2012. С. 508.

ку; предоставление материальной помощи и др.

При разработке и внедрении на предприятии программ нематериального стимулирования руководство компании обычно ориентируется на достижение баланса между интересами и возможностями компании и интересами и потребностями ее сотрудников. Следует понимать, что наличие в компании социального пакета может быть фактором, не менее действенным, чем высокая оплата труда.

Система нематериального стимулирования:

- разрабатывается для достижения стратегических целей компании и увеличения ее прибыли через стимулирование эффективного труда сотрудников с применением системы льгот и поощрений в соответствии с их потребностями;

- способствует обеспечению стабильности деятельности компании с помощью удовлетворения нужд сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к организации, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе;

- посредством справедливого пропорционального распределения нематериальных благ в качестве дополнения к основному заработку сотрудников формирует бренд привлекательного работодателя ¹⁶.

В идеале в компании труд всех сотрудников оплачивается и поощряется на равных условиях, по одним и тем же правилам. Кроме того, работники поощряются за добросовестное выполнение своих обязанностей и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты. Наравне с материальными стимулами и дополнительно к ним могут применяться вознаграждение отдельных работников в индивидуальном порядке за стабильные успехи в труде, а также нематериальное премирование работников по результатам труда за отчетный период. Выделение средств на поощрение и материальное вознаграждение отдельных работников предусматриваются при распределении прибыли путем направления ее части в специальный фонд нематериального премирования работников. При отсутствии прибыли данный фонд не формиру-

¹⁶ Запелалова Е. Факторы мотивации персонала // Методы менеджмента и качества. 2012. № 10. С. 16 - 18.

ется.

Качество системы нематериальной мотивации оценивается по показателям эффективности, которые разрабатываются на основе установленных целей:

- текучесть кадров в процентном соотношении за текущий период от начала работы программы нематериальной мотивации до окончания финансового года;

- оценка удовлетворенности сотрудников предприятия;

- повышение производительности труда;

- оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по программе нематериального стимулирования.

Другим фактором, который, безусловно, оказывает сильное влияние на эффективность труда работников, являются условия труда, в которых приходится работать сотруднику. Поэтому устранение физического и морального дискомфорта должно стать первоочередной задачей для руководства. Для устранения физического дискомфорта руководству можно порекомендовать ежемесячно, инвестировать небольшие суммы денег в улучшение условий труда, и это инвестирование должно вполне окупаться, так как благоприятная обстановка, безусловно, повышает производительность труда.

По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации труда.

2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «ОТП БАНК»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика Банка

Полное наименование банка - Акционерное общество «ОТП Банк».

Сокращенное наименование банка - АО «ОТП Банк».

Лицензия на осуществление банковских операций – Генеральная лицензия Банка России №2766 от 27.11.2014 г.

Юридический адрес головного Банка: 105062, г. Москва, ул. Ленинградское шоссе, д. 16 А, стр. 1.

Сайт Банка: <https://www.otpbank.ru>.

Основными акционерами банка являются:

- ОАО «Венгерская сберегательная касса и коммерческий банк» (61,6 %);
- ООО «Инвест Ойл» (15,7 %);
- ООО «Мегаформ Интер» (13,1 %);
- ООО «АльянсРезерв» (5,0 %).

Объектом исследования данной работы является: региональный филиал АО «ОТП Банк» г. Благовещенск, ул. Ленина, 108

Надзор за деятельностью филиала осуществляет ГУ Банка России по Амурской области: 675000, Благовещенск, ул.Б. Хмельницкого, 52/2.

Филиал АО «ОТП Банк» в своей деятельности руководствуется:

- 1) Уставом;
- 2) положением о Совете директоров;
- 3) положением о Правлении;
- 4) положением о Ревизионной комиссии;
- 5) перечнем информации, относящейся к инсайдерской информации АО «ОТП Банк»;
- 6) корпоративным кодексом;
- 7) политикой обработки и обеспечения безопасности персональных данных в АО «ОТП Банк»;

8) антикоррупционной политикой АО «ОТП Банк».

Качественное обслуживание огромного числа операций по кредитованию, предоставление современных кредитных услуг невозможно без использования новейших информационных технологий. АО «ОТП Банк» использует программное обеспечение АБС «Гамма» - имеет смешанную модульную архитектуру и построена с использованием стандартных технологий языка SQL на базе СУБД Microsoft SQL Server 2000.

Основным видом деятельности АО «ОТП Банк» является предоставление конкурентоспособных продуктов и финансовых услуг в сегменте банковской розницы.

Стратегия АО «ОТП Банк» на 2017 г. – 2019 г. направлена на развитие имеющегося потенциала и реализацию всех возможностей, которые предоставляет рынок Дальневосточного федерального округа.

Основными целями для реализации данной стратегии являются:

- снижение удельной доли вкладов физических лиц в общем размера ресурсной базы до 47 %;

- продолжение привлечения корпоративной клиентуры на обслуживание в Банк, в том числе, используя кредитные продукты. Увеличение остатков на расчетных счетах и срочных депозитах юридических лиц и ИП;

- объем финансовых вложений в ценные бумаги должен составлять не более 8 % от общего объема работающих активов Банка;

- сокращение стоимости фондирования, увеличение чистой процентной маржи к концу 2016 года до уровня в пределах 6,1 %.

Кредитная политика филиала АО «ОТП Банк» действует в следующих направлениях:

- 1) кредитование частных лиц.

- 2) кредитование индивидуальных предпринимателей и юридических лиц.

Услуги для физических лиц:

- привлечение денежных средств физических лиц на срочные депозиты.
- открытие и ведение текущих счетов физических лиц;

- выпуск банковских и зарплатных карт;
- продукты потребительского кредитования;
- валютнообменные операции;
- аренда депозитарных ячеек;
- прием коммунальных и иных платежей;
- осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов.

Основные услуги для юридических лиц:

- разнообразные кредитные программы для корпоративных клиентов;
- привлечение депозитов юридических лиц;
- зарплатные проекты и корпоративные банковские карты;
- документарные операции;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- операции с иностранной валютой;
- операции с ценными бумагами.

В области кредитования бизнеса филиал АО «ОТП Банк» предоставляет следующие кредиты:

- овердрафт;
- кредит на пополнение оборотного капитала;
- кредит на развитие бизнеса.

Кредитование частных лиц включает следующие кредиты:

- кредит на покупку автомобиля;
- кредит на приобретение жилья;
- кредитные карты;
- кредит на потребительские нужды;
- кредиты в форме овердрафта.

Конечный финансовый результат деятельности АО «ОТП Банк» (прибыль или убыток) выявляется путем сравнения доходов и расходов, полученных банком за отчетный период. Если совокупные доходы банка превышают его сово-

купные расходы, то банк имеет положительный финансовый результат – прибыль.

Основными статьями доходов и расходов АО «ОТП Банк» являются проценты; соответственно, главной составляющей, формирующей операционную прибыль банка, является процентная маржа (чистый процентный доход), определяемая как превышение процентного дохода над процентным расходом. На долю этой составляющей приходится не менее 70 % прибыли банка.

По результатам финансово-хозяйственной деятельности 2014 года на статью «От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями» приходится 85.3 %, что означает основной доход благовещенского филиала АО «ОТП Банк» приходится на операции по кредитованию как физических, так и юридических лиц.

Основными направлениями деятельности в области кредитования АО «ОТП Банк» являются:

- 1) потребительское кредитование населения;
- 2) автокредитование;
- 3) ипотечное кредитование.

В условиях жесткой конкуренции, банки должны не только стремиться к росту кредитных операций, то есть к увеличению прибыли, но и к улучшению структуры и качества кредитного портфеля. Поэтому для того что бы эффективно управлять кредитным портфелем, целью которого является привлечь как можно больше клиентов, необходимо определить приоритетные стороны его формирования, а так же подвергать непрерывному анализу его структуру и качество.

При анализе величина кредитных вложений (КВ) может быть определена по строке «Ссудная и приравненная к ней задолженность».

Динамика и структура чистой ссудной задолженности приведена в таблице 3. В течение 2014 года Банк размещал средства на межбанковском рынке, наращивал кредитование корпоративных клиентов, малого бизнеса и физических лиц. Объем кредитного портфеля увеличился на треть (26,4 %), а удель-

ный вес данного вида активов (с учетом резервов на возможные потери) в общем объеме активов практически не изменился и составил 86,0 % (89,6 % – на 1 января 2015 года).

Таблица 3 - Динамика и структура ссудной задолженности АО «ОТП Банк»

| Показатель | На 01.01.2015 | | На 01.01.2014 | | На 01.01.2013 | |
|----------------------------------|------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|
| | сумма, тыс. руб. | удельный вес, в процентах | сумма, тыс. руб. | удельный вес, в процентах | сумма, тыс. руб. | удельный вес, в процентах |
| Межбанковские кредиты и депозиты | 298576 | 23,6 | 286230 | 28,8 | 274781 | 29,5 |
| Кредиты юридическим лицам | 136726 | 10,8 | 109152 | 11,0 | 98237 | 10,6 |
| Кредиты физическим лицам | 792078 | 62,6 | 565 803 | 56,9 | 526197 | 56,5 |
| Прочие размещенные средства | 37955 | 3,0 | 32797 | 3,3 | 31813 | 3,4 |
| Всего | 1 265 335 | 100,0 | 993 982 | 100,0 | 931028 | 100,0 |

Большую часть ссудной задолженности составляют средства, предоставленные клиентам – физическим лицам 62,6 %. Все это позволяет судить, что кредитование физических лиц является наиболее востребованной клиентами банковской услугой, а доходы от нее остаются одним из основных источников формирования прибыли банка.

Кредитный портфель АО «ОТП Банк» состоит из двух основных сегментов: кредиты корпоративным клиентам; кредиты физическим лицам, Структурно-динамический анализ кредитного портфеля представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Структурно-динамический анализ кредитного портфеля АО «ОТП Банк»

| Статья баланса | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | Изменения 2014 к 2013 г | |
|--|------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| | сумма, тыс. руб. | удельный вес, в процентах | сумма, тыс. руб. | удельный вес, в процентах | сумма, тыс. руб. | удельный вес, в процентах | сумма (тыс. руб.) | темп (проценты) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 Краткосрочная задолженность по кредитам (Кк) | 157429 | 28,9 | 167478 | 29,6 | 345515 | 37,2 | 178037 | 206,3 |
| 1.1 кредиты физ. лиц | 67695 | 43,0 | 70160 | 41,9 | 97524 | 28,2 | 27364 | 139,0 |

Продолжение таблицы 4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 1.2 кредиты юр. лиц | 89735 | 57,0 | 97318 | 58,1 | 247991 | 71,8 | 150673 | 254,8 |
| 2 Долгосрочная задолженность по кредитам (Кд) | 386376 | 71,1 | 398326 | 70,4 | 583289 | 62,8 | 184963 | 146,4 |
| 2.1 кредиты физ. лиц | 73411 | 19,0 | 78647 | 19,7 | 113314 | 19,4 | 34667 | 144,1 |
| 2.2 кредиты юр. лиц | 312965 | 81,0 | 319679 | 80,3 | 469975 | 80,6 | 150296 | 147,0 |
| 3 Итого (Кк + Кд) | 543806 | 100,0 | 565804 | 100,0 | 928804 | 100,0 | 363000 | 164,2 |

Исходя из данных таблицы 4, можно сделать вывод о том, что наблюдается рост кредитного портфеля банка на 64,2 %, что свидетельствует о грамотной кредитной политике банка, нацеленной на расширенное предложение кредитных ресурсов различной категории заемщиков.

Долгосрочная задолженность по кредитам в рассматриваемом периоде занимает наибольший удельный вес в общем объеме кредитов 62,8 %, что также положительно характеризует деятельность банка на региональном рынке. Так же можно отметить увеличивающийся интерес потребителей к краткосрочным видам кредитования.

Изменение отраслевого состава кредитного портфеля юридических лиц АО «ОТП Банк» в процентах от общей суммы портфеля представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Отраслевая структура кредитов

| Виды кредитов | На 01.01.2015 | | На 01.01.2014 | |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | тыс. руб. | в процентах | тыс. руб. | в процентах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кредиты юридическим лицам (включая индивидуальных предпринимателей), всего | 136 726 | 100 | 109 152 | 100 |
| в том числе по видам экономической деятельности: | х | х | х | х |
| Добыча полезных ископаемых | 104 | 0.08 | 46 | 0.04 |
| Обработывающие производства | 10 238 | 7.49 | 5 577 | 5.11 |
| Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 99 | 0.07 | 9 | 0.01 |

Продолжение таблицы 5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------|-------|---------|-------|
| Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство | 725 | 0.53 | 380 | 0.35 |
| Строительство | 6 277 | 4.59 | 2 996 | 2.74 |
| Транспорт и связь | 11 994 | 8.77 | 5 703 | 5.23 |
| Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 58 052 | 42.46 | 32 601 | 29.87 |
| Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг | 22 937 | 16.78 | 17 818 | 16.32 |
| Прочие виды деятельности, в том числе на завершение расчетов | 26 295 | 19.23 | 44 018 | 40.33 |
| Из общей величины кредитов, предоставленных юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, кредиты субъектам малого и среднего предпринимательства | 123 973 | 90.7 | 68 664 | 62,91 |
| из них:- индивидуальным предпринимателям | 45 454 | 33.2 | 23 364 | 21.41 |
| Кредиты физическим лицам, всего, | 792077 | 66.8 | 565 801 | 78.6 |
| в том числе по видам: | х | х | х | х |
| ипотечные кредиты | 265762 | 33,6 | 163880 | 29,0 |
| автокредиты | 81 982 | 10,4 | 70 486 | 12,5 |
| иные потребительские кредиты | 444 333 | 56,1 | 331 435 | 58,6 |

Кредитование населения является одним из приоритетных направлений розничного бизнеса Банка. Это обстоятельство обуславливает структуру кредитного портфеля, основная часть которого (без учета операций на рынке межбанковского кредитования) сформирована за счет кредитов, предоставленных клиентам – физическим лицам.

По состоянию на 01.01.2015 объем займов гражданам достиг 792 078 тыс. рублей, увеличившись за 2014 год на 40 %.

Наибольший прирост (62,2 %) отмечен по ипотечным кредитам, по остальным направлениям кредитования физических лиц увеличение составило соответственно 34 % (прочие потребительские кредиты) и 16,3 % (автокредиты).

В 2014 году продолжился рост кредитования юридических лиц. Объем таких ссуд на 01.01.2015 равен 136 726 тыс. руб., что составляет 25,3 % прироста по сравнению с предыдущим годом.

В АО «ОТП Банк» в соответствии с Положением Банка России №254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные

потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» предусмотрено разделение ссуд юридических лиц на 5 категорий качества. Рассмотрим динамику кредитного портфеля корпоративных клиентов по категориям качества ссуд.

Далее произведем расчет некоторых коэффициентов, позволяющих определить, насколько рискованной является деятельность АО «ОТП Банк» (таблица 6). К ним относятся: коэффициент резерва; коэффициент риска; коэффициент проблемности кредитов.

Таблица 6 - Коэффициенты кредитного риска

| Коэффициент | Формула расчета | Роль | Значение | | | Соответствие оптимальному |
|--------------------------|--|---|-------------|------|-----------------------|---------------------------|
| | | | фактическое | | оптимальное | |
| | | | 2014 | 2013 | | |
| Коэффициент резерва | $K_{резерва} = \frac{РВПСф}{КВ} \times 100 \%$ РВПСф – сумма фактически созданного резерва на возможные потери.; КВ – кредитные вложения | Позволяет определить степень защиты банка от невозврата ссуд | 9,6 | 10,7 | Не выше 15 | Соответствует |
| Коэффициент риска | $K_{резерва} = \frac{КВ - РВПСф}{КВ} \times 100 \%$ РВПСф – сумма фактически созданного резерва на возможные потери, тыс. руб.; КВ – кредитные вложения | Позволяет оценить качество кредитного портфеля с точки зрения кредитного риска. | 0,9 | 0,89 | Должно стремиться к 1 | Соответствует |
| Коэффициент проблемности | $K_{резерва} = \frac{ПЗ}{КВ} \times 100 \%$ ПЗ – остаток просроченной задолженности на отчетную дату.; КВ – кредитные вложения на отчетную дату | Показывает долю проблемных кредитов в общей сумме задолженности | 5,3 | 4,8 | Не выше 10 | Соответствует |

Исходя из данных таблицы 6, все коэффициенты кредитного риска АО «ОТП Банк» находятся в пределах допустимых границ за весь анализируемый период. Наименьший коэффициент резерва, что означает наибольшую степень защищенности банка от возможного невозврата ссуд наблюдается в 2014 году и составляет 9,6 %. С точки зрения возвратности качество кредитного портфеля

ближе к оптимальному так же в 2014 году – это показывает коэффициент риска, равный 0,9 %. Наименьший коэффициент проблемности кредитов наблюдается в 2013 году, наибольший – в 2014 году, что свидетельствует об увеличении доли проблемных кредитов в общей сумме задолженности, однако в целом структура кредитного портфеля не превышает допустимый уровень проблемности кредитов.

2.2 Анализ влияния внешней среды на формирование финансового результата АО «ОТП БАНК»

Внешняя среда – совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами организации, и оказывающих какое-либо влияние на ее деятельность.

Для изучения влияния внешней среды на работу АО «ОТП Банк» был проведен PEST-анализ. Согласно этому анализу основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы: политические и правовые; экономические; социальные и культурные и технологические. Они представляют части комплексного анализа среды. Компоненты макроокружения АО «ОТП Банк» представлены на рисунке 4.

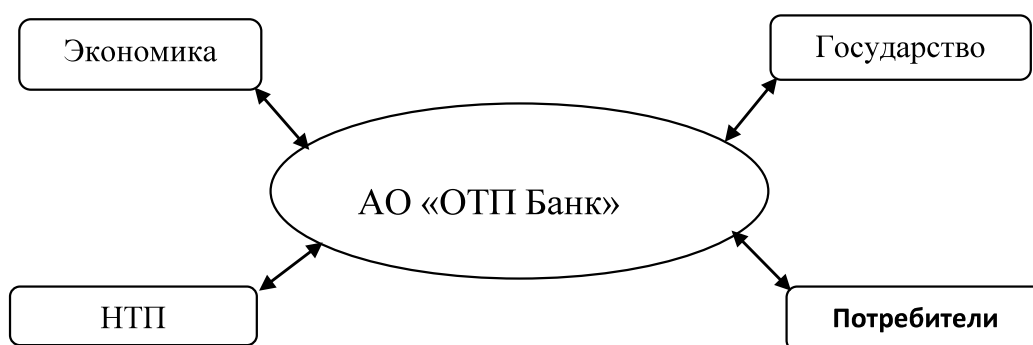


Рисунок 4 – Компоненты макроокружения АО «ОТП Банк»

Компонента НТП: При современных темпах научного прогресса и повсеместного практического внедрения их результатов, единственно возможным методом успешной деятельности является вооружение новейшими научными разработками в области оборудования для банковской деятельности и продвижения своих услуг.

Компонента экономики: Состояние экономики в общем в большой степе-

ни также влияет на стратегию и деятельность разных отраслей. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность

Уровень дохода населения ещё один фактор, составляющий экономическую компоненту. В таблице 7 изображен уровень доходов и расходов жителей г. Благовещенска за 2012 - 2014 гг. ¹⁷

Таблица 7 – Уровень доходов и расходов в г. Благовещенске

| Наименование показателя | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | Темп роста 2014 к 2013 г., в процентах |
|----------------------------|---------|---------|---------|--|
| Денежный расход, тыс. руб. | 2906764 | 2951029 | 3063039 | 103,8 |
| Денежный доход, тыс. руб. | 3153932 | 3189011 | 3316947 | 104,0 |

Из таблицы 7 видно, что уровень дохода населения растет, это означает, что компания имеет довольно стабильную позицию и угрозы со стороны экономики в ближайшее время не предвидятся.

Компонента государства.

Изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка, также - на изменения договоров и других юридических документов банка. Следить за изменениями в законодательстве Банку помогает Компания «Консультант Плюс», которая ежемесячно обновляет правовую базу.

На банковский сектор очень сильно влияют политические выборы, потому что меняется политика, а следовательно и экономика.

Уровень инфляции влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг. Изменение налоговой политики влияет на тарифы.

Компонента общества: демографические изменения имеют значительный эффект на то, какие продукты компания будет производить, какой сервис предоставлять, какие рынки и каких покупателей обслуживать.

Возрастно-половой состав населения г. Благовещенска на 01.01.2015 г. представлен в таблице 8.

Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск. Амурстат., 2015. С. 436.

Таблица 8 - Возрастно-половой состав населения г. Благовещенска на 01.01.2015

| Возраст (лет) | Оба пола | Мужчины | Женщины |
|---|----------|---------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 0-4 | 12005 | 6198 | 5807 |
| 5-9 | 9905 | 5121 | 4784 |
| 10-14 | 9266 | 4688 | 4578 |
| 15-19 | 14195 | 7602 | 6593 |
| 20-24 | 24583 | 11729 | 12854 |
| 25-29 | 21782 | 10712 | 11070 |
| 30-34 | 18381 | 8484 | 9897 |
| 35-39 | 16304 | 7733 | 8571 |
| 40-44 | 13288 | 6132 | 7156 |
| 45-49 | 15026 | 6632 | 8394 |
| 50-54 | 14129 | 5983 | 8146 |
| 55-59 | 13642 | 5596 | 8046 |
| 60-64 | 8676 | 3565 | 5111 |
| 65-69 | 7292 | 2711 | 4581 |
| 70-74 | 6454 | 2097 | 4357 |
| 75-79 | 3419 | 926 | 2493 |
| 80-84 | 2351 | 619 | 1732 |
| 85-89 | 852 | 166 | 686 |
| 90-94 | 231 | 47 | 184 |
| 95-99 | 39 | 16 | 23 |
| 100 лет и старше | 7 | | 7 |
| Итого | 211827 | 96757 | 115070 |
| Из общей численности население в возрасте | | | |
| Моложе трудоспособного | 33216 | 17026 | 16190 |
| Трудоспособного | 141244 | 69584 | 71660 |
| Старше трудоспособного | 37367 | 10147 | 27220 |

Анализируя данные таблицы 8, можно сделать вывод, что в половом составе нет резкой дифференциации. Однако, виден спад рождаемости между молодежью 15 - 19 лет и 20 - 24 лет на 10388 человек, это говорит о том, что через 5 лет снизится количество трудоспособного населения. Видно, что население в возрасте моложе трудоспособного составляет 15,68 % от общей численности человек, а трудоспособное – 66,68 %. Это говорит о том, что пока нет замены этого сектора.

К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рисунок 5).



Рисунок 5 – Компоненты микроокружения АО «ОТП Банк»

Таким образом можно сделать выводы о основных факторах сокращения кредитования для АО «ОТП Банк»:

- негативные ожидания экономических агентов относительно экономических и инвестиционных перспектив в Амурской области;
- тотальное снижение платежеспособности и кредитоспособности, как населения, так и компаний (инфляция растет значительно быстрее, чем номинальные доходы);
- ужесточение условий выдачи кредитов;
- закредитованность населения и общее насыщение спроса.

Анализ микроокружения АО «ОТП Банк» включает исследование: непосредственных конкурентов, рынка рабочей силы, потребителей. Анализ деятельности основных конкурентов представлен в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 - Анализ деятельности основных конкурентов Благовещенского филиала АО «ОТП Банк»

| Показатели | Сбербанк | ВТБ-24 | Россельхозбанк | ОТП Банк |
|--|--|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Виды кредитов | Экспресс-кредитование (товарный кредит) Автокредитование Кредитные карты | Экспресс-кредитование (товарный кредит) | Экспресс-кредитование (товарный кредит) Кредитные карты Кредит на неотложные нужды Кредитование малого бизнеса | Экспресс-кредитование (товарный кредит) Автокредитование Кредитные карты Кредит на неотложные нужды |
| Скорость рассмотрения заявок | От 15 минут (в зависимости от вида кредита) | От 15 минут (в зависимости от вида кредита) | От 25 минут (в зависимости от вида кредита) | От 30 минут (в зависимости от вида кредита) |
| Переплата по кредитам (max – 4, min – 1) | 3 | 4 | 1 | 2 |

Продолжение таблицы 9

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|--|---|
| Пакет документов от заемщиков (экспресс-кредитование) | Паспорт | Паспорт | Паспорт Доп. документ. В некоторых случаях справка с места работы | Паспорт Доп. документ. В некоторых случаях справка с места работы |
| Качество выдаваемых кредитов | Кредиты предоставляются практически без проверки данных. Процент невозвратов высокий. | Кредиты предоставляются всем желающим. Самое большое количество невозвратов, но они компенсируются высокими процентами | Предоставленные заемщиками сведения проверяются. Низкий процент невозвратов. | Предоставленные заемщиками сведения проверяются. Низкий процент невозвратов. |
| Качество обслуживания | Быстрое оформление документации. Нет разъяснений по переплате и дополнительным комиссиям. | Быстрое оформление документации. Нет разъяснений по переплате и дополнительным комиссиям. | Оформление занимает много времени, но известна переплата. | Оформление занимает много времени, но заранее известна переплата и дополнительные комиссии. |

Таблица 10 - Показатели для оценки деятельности Банков-конкурентов по 10 бальной шкале

| Показатели | Сбербанк | ВТБ-24 | ОТП Банк | Россельхозбанк |
|---|----------|--------|----------|----------------|
| Позиции конкурентов на рынке | 6 | 4 | 5 | 6 |
| Характеристика продукции конкурента | 7 | 6 | 7 | 8 |
| Маркетинговая деятельность конкурента: | 41 | 37 | 40 | 39 |
| ассортиментная политика | 7 | 6 | 7 | 7 |
| сбытовая политика | 8 | 7 | 7 | 7 |
| ценовая политика | 7 | 8 | 6 | 8 |
| рекламная деятельность | 5 | 5 | 8 | 5 |
| виды стимулирования продаж | 6 | 5 | 6 | 5 |
| коммерческие условия сделок | 8 | 6 | 6 | 7 |
| Неценовые методы конкурентной борьбы, используемые конкурентами | 7 | 6 | 7 | 8 |
| Финансовое положение | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Показатели, характеризующие объемы деятельности конкурента | 7 | 7 | 5 | 6 |
| Итого баллов | 71 | 64 | 67 | 70 |

Из таблицы 10 следует, что АО «ОТП Банк» в г. Благовещенске занимает

только 3 место (67 баллов), ведущие место занимает ОАО «Сбербанк», а это означает, что необходимо выбрать стратегию следования за лидером при формировании кредитной политики на 2016 год.

Рынок рабочей силы в банковской сфере в 2015 г. формировался в основном под влиянием мирового финансового кризиса, происходит укрупнение банковских организаций путем слияния и приобретения, другими словами - концентрация капитала.

В рейтинг наиболее востребованных банковских специалистов входят:

1) кредитные эксперты в области потребительского кредитования (21,5 %). Именно они разрабатывают программы кредитов на покупку бытовой техники, автомобилей, недвижимости, формируют системы скидок и т. д.;

2) операционисты (19,1 %), осуществляющие денежные переводы, прием платежей, оформление вкладов и т. д.;

3) руководители контрольно-ревизионного управления (10,7 %). Наряду с государственным органом - Контрольно-ревизионным управлением, которое следит за тем, как организации тратят средства, существуют независимые аудиторские фирмы, проверяющие, насколько результаты финансовой отчетности соответствуют реальному состоянию дел на фирме;

4) аналитики (9,3 %), риск-менеджеры (7,6 %) (специалисты по кредитным, рыночным и операционным рискам), специалисты бэк-офиса (6,3 %), специалисты по МСФО;

5) инвестиционные консультанты - специалисты, профессионально консультирующие физических и юридических лиц по вопросам инвестирования и методам управления активами. Они отвечают за разработку инвестиционной политики, которой руководствуются нанявшие их люди;

6) финансовые контролеры (руководители корпоративной службы экономической безопасности).

2.3 Анализ системы управления и организационной структуры управления в АО «ОТП Банк»

Применяемый стиль руководства в АО «ОТП Банк» авторитарно-

демократический: руководитель выслушивает замечания и предложения работников, учитывает их мнения, предоставляет определенную самостоятельность, но в тоже время осуществляет строгий контроль и принимает единоличные решения.

Организационная структура Амурского филиала АО «ОТП Банк» (рисунок 6) включает следующие подразделения, непосредственно подчиняющиеся Управляющему (директору).

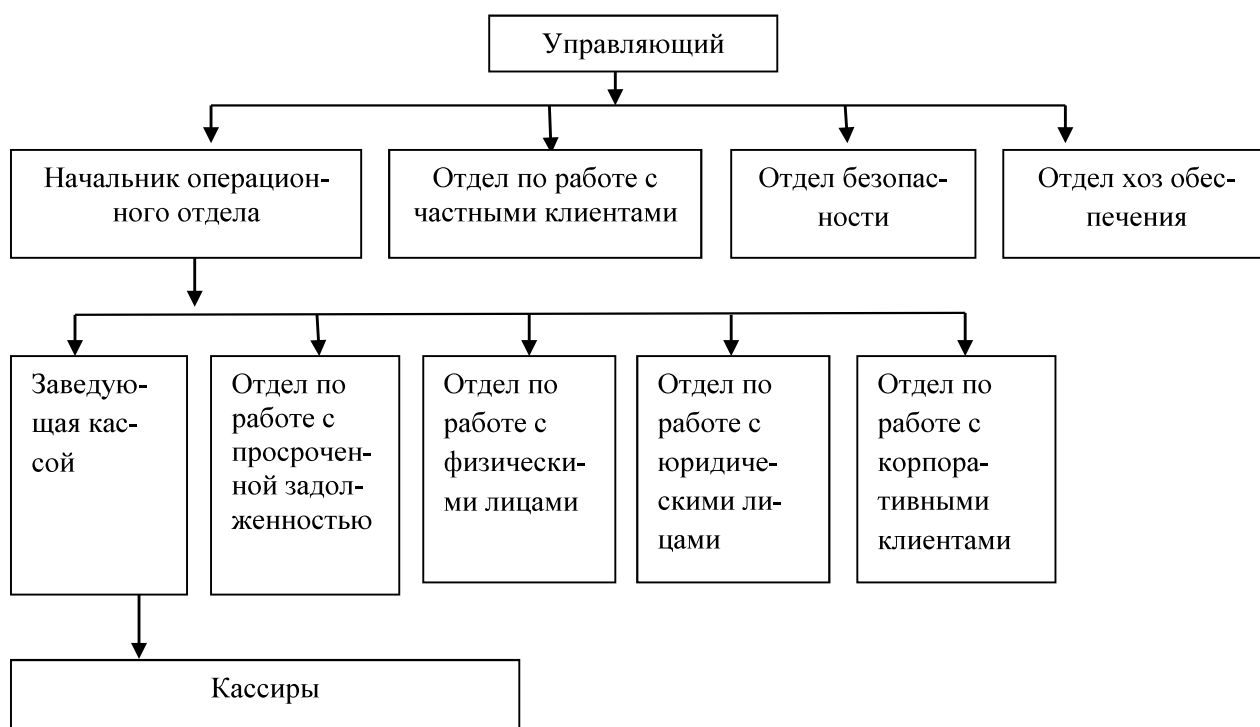


Рисунок 6 – Организационная структура филиала АО «ОТП Банк»

В обязанности Управляющего входит:

- осуществление руководства деятельностью филиала;
- распределение обязанностей между сотрудниками филиала;
- организация и контроль исполнения внутрибанковских нормативных и организационно-распорядительных документов, в том числе, решений Правления Банка, уполномоченных подразделений и должностных лиц Банка и Филиала.

- представление филиала во взаимоотношениях с другими подразделениями Банка, а также в необходимых случаях и в установленном порядке в государственных, общественных и частных учреждениях, предприятиях, органи-

зациях по вопросам, входящим в компетенцию филиала;

- подготовки и предоставления в Дальневосточный филиал документов по планированию деятельности регионального филиала в Амурской области;

- организация подготовки и предоставления плановой и внеплановой отчетности о деятельности Дополнительного офиса в Филиал.

Среднесписочная численность благовещенского филиала в 2015 году составила 45 человек.

АО «ОТП Банк» основной вид применяемых управленческих решений «стандартный», т.е. они принимаются по многократно отработанному механизму и не требуют принципиально новых подходов к решению проблем.

В АО «ОТП Банк» периодически проводится оценка персонала:

- оценка уровня профессиональных знаний работника;

- оценка производственной деятельности работника;

- оценка личностных качеств работника исходя из требований рабочего места.

Оценка проводится по следующим критериям (показателям) на 5 уровнях (по 5-бальной шкале). Оценочные критерии могут меняться, но их структура остается неизменной. В состав критериев оценки деятельности входят:

- 1) результаты (эффективность) деятельности.

- 2) качество работы.

- 3) профессионализм.

- 4) оценка личностных, то есть индивидуально – психологических качеств работника.

Оценку деятельности работников проводит непосредственный руководитель отдела кадров.

При оценке работников данного Банка согласно этой методике составляется лист оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника (таблица 11).

Таблица 11 - Оценка деятельности и личностных качеств работника

| Оцениваемые показатели | Уровни оценок | | | | |
|-------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Результаты деятельности | | | + | | |
| Качество работы | | | | + | |
| Профессионализм | | | | + | |
| Данные психодиагностики: | | | | | |
| -нервно – психическая устойчивость | | | | + | |
| -эмоциональная устойчивость | | | | | + |
| -психические процессы (мышление) | | | | + | |
| -склонность к риску | | | + | | |
| -волевой самоконтроль | | | + | | |
| -поведение при конфликтной ситуации | | | | + | |
| -способность к самоконтролю | | | | + | |
| -уровень интеллектуального развития | | | + | | |

В этом листе проставляется знак «+» в соответствующей графе оценки. После подсчитывается средняя оценка. Лист подписывает аттестуемый специалист. Таким образом, согласно приведенного примера оценки средний бал составил 3,7, что является средним показателем.

Анализ персонала по категориям в 2013 – 2015 гг. представлен в таблице 12. Из приведенной таблицы видно, что происходит колебание численности.

Из числа работающих в 2015 году: 30 человек молодежь, имеющая возраст до 30 лет, 11 человек имеет возраст старше 40 лет, из них 7 женщин старше 50 лет и 4 мужчин старше 55 лет. В организации работают 4 пенсионера, из них 3 мужчин и 1 женщина. Из числа пенсионеров 1 руководитель, 4 специалиста – все это специалисты с большим опытом работ, с высокой квалификацией.

Значительная часть персонала банка имеет высшее образование по профилю, не соответствующему деятельности, которой они в настоящий момент занимаются. У 40 - 50 % банковских служащих базовое образование не соответствует квалификационным должностным требованиям (менеджеры, бухгалтера, преподаватели и т.д.), их служебным функциям, их специальное образование востребуется неэффективно, что сказывается на мотивации службы сотрудников Банка.

Анализ персонала по категориям в 2013 – 2015 гг. представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ персонала по категориям в 2013 – 2015 гг.

| Категории персонала | Ед. изм. | 2013 г | 2014 г | 2015 г |
|------------------------|----------|--------|--------|--------|
| Списочная численность: | Чел. | 44 | 43 | 45 |
| - руководители | Чел. | 2 | 2 | 3 |
| - главные специалисты | Чел. | 8 | 8 | 9 |
| - операционисты | Чел. | 29 | 28 | 26 |
| - начальники отделов | Чел. | 3 | 4 | 6 |

Структура образования представлена на рисунке 7.

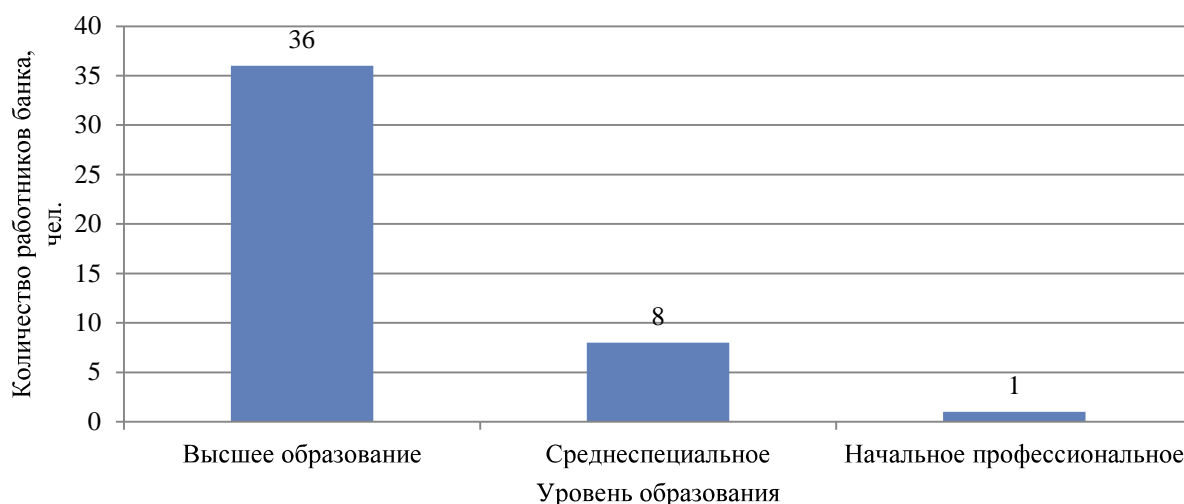


Рисунок 7 - Диаграмма распределения работников банка по уровню образования

Исходя из рисунка можно сделать вывод, что высшее образование имеют 80 % сотрудников, 17 % среднеспециальное (сотрудники бухгалтерии и отдела кадров, делопроизводитель) и 3 % начальное профессиональное образование (секретарь-референт).

Анализ социальной структуры персонала в банке АО «ОТП Банк» представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ социальной структуры персонала в банке АО «ОТП Банк»

| Классификация | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| По образованию | 81 % | 79 % | 80 % |
| По полу: женщины | 66 % | 64 % | 65 % |
| По возрасту: | От 22 года до 60 лет | От 22 года до 60 лет | От 22 лет до 60 лет |
| По стажу | От 1 года до 5 лет | От 2 года до 6 лет | От 3 лет до 7 лет |

Проведем анализ обеспеченности банка персоналом (таблица 14).

Таблица 14 - Анализ обеспеченности банка персоналом в 2015 г.

| Категории работающих | План | Факт | Выполнение плана, в процентах | Отклонение от плана | |
|------------------------|------|------|-------------------------------|---------------------|---------|
| | | | | недостаток | излишек |
| Руководитель | 1 | 1 | 100 | - | - |
| Зам. руководителя | 3 | 3 | 100 | - | - |
| Начальники отделов | 6 | 6 | 100 | - | - |
| Старшие менеджеры | 8 | 9 | 100 | +1 | - |
| Операционисты | 26 | 26 | 100 | - | - |
| Обслуживающий персонал | 5 | 5 | 100 | - | - |

Из данной таблицы видно, что штат работников укомплектован на 100 %. Сотрудники выполняют свой рабочий план полностью.

Далее проанализируем движение кадров в таблице 15. Данная таблица показывает, что в предыдущем году уволилось по собственному желанию больше человек, чем в анализируемом году. На место выбывших принимают на работу людей на конкурсной основе, высококвалифицированных кадров с высшим образованием.

Таблица 15 - Анализ движения кадров в АО «ОТП Банк»

| Показатели | Предыдущий год | Анализируемый год |
|------------------------------------|----------------|-------------------|
| Выбыло рабочих с организации, чел. | 7 | 9 |
| Принято в организацию, чел. | 7 | 9 |
| Среднесписочное число служащих | 43 | 45 |

Используя данные таблицы 14 характеризующие движение персонала, рассчитаем следующие показатели:

1) среднесписочная численность работников за год. Определяется путем сложения списочной численности работников на начало года со списочной численностью работников на конец года, формула (1):

$$Ч_{ср} = (Ч_{нп} + Ч_{кп}) : 2, \quad (1)$$

$$С_{р.ч. 2014 \text{ год}} = (40 + 43) : 2 = 41 \text{ человек};$$

$$С_{р.ч. 2015 \text{ год}} = (42 + 45) : 2 = 43 \text{ человек};$$

2) коэффициент оборота по прибытию персонала, определяется отношением принятых работников к среднесписочной численности, формула (2):

$$K_{\text{приб}} = (\text{Чпр} : \text{Чср}), \quad (2)$$

$$K_{\text{п}} 2014 \text{ год} = 7 : 41 = 0,2;$$

$$K_{\text{п}} 2015 \text{ год} = 9 : 43 = 0,2;$$

3) коэффициент текучести персонала определяется путем сложения численности уволенных, за период по неуважительной причине с численностью уволенных за период работников по собственному желанию, формула (3):

$$K_{\text{тк}} = (\text{Чнеув} + \text{Чсж}) : \text{Чср}, \quad (3)$$

$$K_{\text{т}} 2014 \text{ год} = (1 + 6) : 41 \times 100 = 20 \%;$$

$$K_{\text{т}} 2015 \text{ год} = (0 + 9) : 43 \times 100 = 20 \%.$$

На предприятии наблюдается высокий коэффициент текучести, с целью выявления причин увольнения сотрудников было проведено анкетирование разных категорий уволившихся работников за 6 лет. Сроки проведения анкетирования с 10.06.2015 – 20.10.2015, опрос проведен отделом кадров, используя данные личных дел (номера телефонов, E-mail и др.) опрошено 32 человека.

Анализ результатов проведенного опроса представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ результатов проведенного опроса

| Вопросы | Категории работников | | |
|-------------------------------|----------------------|-------------|----------|
| | руководители | специалисты | служащие |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 Ваш возраст, лет | | | |
| до 25 | | 8 | |
| 26-30 | | 4 | 1 |
| 31-39 | | 3 | 5 |
| 40-49 | 2 | | 4 |
| 50-60 | 3 | | |
| 2 Уровень Вашего образования: | | | |
| высшее | 1 | 15 | 4 |
| средне-специальное | 4 | 2 | 6 |
| общее среднее | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|----|----|
| 3 Сколько полных лет Вы работаете в АО «ОТП Банк»? | | | |
| 1-5 | | 15 | 8 |
| 6-10 | 2 | 2 | 2 |
| Свыше 10 | 3 | | |
| 4 Устраивала ли Вас заработная плата? | | | |
| да | 4 | | 2 |
| нет | 1 | 15 | 10 |
| 5 Какие основные причины Вашего увольнения? | | | |
| Не устраивает размер заработной платы | 1 | 2 | 3 |
| Ограничены возможности для профессионального и должностного роста | | 5 | |
| Работа не соответствует квалификации, специальности | 2 | | |
| Психологический дискомфорт и эмоциональное выгорание | 1 | 8 | 5 |
| Выход на пенсию | 4 | | 2 |
| Итого: | 8 | 15 | 10 |

В результате анализа выявлены основные причины увольнения:

- 1) неудовлетворенность служащих уровнем их денежного содержания, несоответствующего возложенной ответственности, объемам работы 65 %;
- 2) неудовлетворенность банковских служащих действующей системой льгот 10 %;
- 3) сложность продвижения по карьерной лестнице 20 %;
- 4) ограничение независимости и свободы действий по сравнению с иными сферами деятельности 3 %;
- 5) частая смена руководства 2 %.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что основная задача, стоящая перед руководством банка - снижение текучести кадров, вызванной неудовлетворительной системой оплаты труда и эмоциональным выгоранием сотрудников.

2.4 Анализ существующей системы мотивации в АО «ОТП Банк»

Вопрос мотивации «завязан» на вопросах организационной культуры, стиля управления, подбора персонала, обучения и аттестации кадров.

В управлении персоналом АО «ОТП Банк» применяются следующие

группы методов:

– 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 предприятия;

– экономические методы управления.

Система мотивации трудовой деятельности работников АО «ОТП Банк» включает в себя как материальное, так и нематериальное вознаграждение.

Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда. В АО «ОТП Банк» выделяются следующие меры материального поощрения:

– заработная плата.

– участие в прибылях.

– планы дополнительных выплат.

Центральное место в системе материального стимулирования занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, премиальные системы и дополнительные виды доплат.

Заработная плата сотрудникам АО «ОТП Банк» выплачивается в первых числах следующего месяца. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями заработная плата выдается перед этими днями или на следующий день, после выходных.

Система оплаты труда в АО «ОТП Банк» соответствует Инструкции Банка России от 17.06.2014 № 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда».

Организация заработной платы в коллективе осуществляется с целью:

– стимулирования решения поставленных перед коллективом задач;

– повышения качества работы и эффективности труда работников АО

«ОТП Банк»;

– содействия повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;

– обеспечения роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами;

– обеспечения принципа оплаты труда в зависимости от его количества и качества с учетом его условий и результатов.

Заработная плата работников АО «ОТП Банк» за 2015 год приведена в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели заработной платы в АО «ОТП Банк» за 2013 – 2015

| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Темп роста 2015 г. к 2014 г., в процентах |
|---|---------|---------|---------|---|
| Среднесписочная численность работников, чел. | 44 | 43 | 45 | 104,7 |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 21018 | 21426 | 20896 | 97,5 |
| Социальные отчисления | 4002 | 4336 | 4314 | 99,5 |
| Среднемесячная заработная плата работников, тыс. руб., в т.ч. | 37,91 | 39,59 | 37,96 | 95,9 |
| Среднемесячная оплата административно-управленческого аппарата (4 чел), тыс. руб. | 40,2 | 44,8 | 43,0 | 96,0 |
| Среднемесячная заработная плата рабочих и пр. персонала (41 чел), тыс. руб. | 15,6 | 17,3 | 17,5 | 101,2 |

Согласно представленных данных можно отметить сокращение оплаты труда сотрудников Банка в 2015 г, по причине снижения количества выдаваемых кредитов и роста просроченной задолженности. В АО «ОТП Банк» наблюдается достаточно низкая оплата труда сотрудников для данного вида деятельности в сравнении с выплачиваемой другими организациями данной отрасли в Амурской области: АО «Сбербанк»; ПО «АТБ»; АО «ВТБ-24» и др. Опрос сотрудника (операционист) показал, что данных средств хватает только на поддержание «жизнедеятельности», так 20.01.2016 г., сотрудник получил заработную плату в сумме 15 тыс. руб., при том, что прожиточный минимум составляет 10 тыс. руб. (Постановление Правительства РФ).

Помимо заработной платы к должностным окладам работников установ-

лены следующие доплаты:

- доплата за тяжелые условия труда – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема производства в размере, устанавливаемом по соглашению между организацией и работником;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за руководство сменой;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

В Банке установлены премии, выплачиваемые в праздничные дни, а именно: в Новый год, 23 февраля (мужчинам) и 8 Марта (женщинам). Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей предприятия и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах.

В системе стимулирования труда сотрудников данного предприятия используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Важным стимулом в АО «ОТП Банк» является организация труда управленческого и административного персонала. Кабинеты отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью. Созданы все условия для работы рабочих и водителей так как они вооружены всеми необходимыми инструментами, оборудованием и материалами. Рабочие места компьютеризованы, оснащены локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным и не обременительным, а так же формирует имидж об успешной деятельности компании.

Социальные факторы мотивации труда необходимы для социальных контактов, взаимодействия, привязанности, поддержки и т.п.

Социальные потребности:

1) руководство АО «ОТП Банк» не старается давать такую работу, которая позволяет работникам общаться;

2) в компании совсем не проводятся общественные мероприятия, позволяющие еще больше укрепить командный дух коллектива.

В таблице 18 представлен анализ использования служебного и внерабочего времени (в процентах от общего бюджета).

Таблица 18 – Бюджет времени сотрудников АО «ОТП Банк» за 2015 гг.

| Вопросы | День | Неделя | Месяц | Среднее значение |
|---|------|--------|-------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Служебное время | | | | |
| а) характер функциональных действий: | | | | |
| –выдача распоряжений | 10 | 10 | 10 | 10 |
| –аналитическая работа | 20 | 20 | 20 | 20 |
| –исполнение распоряжений | 70 | 70 | 70 | 70 |
| б) содержание деятельности: | | | | |
| –личное участие в обучении персонала | 4 | 4 | 4 | 4 |
| –выполнение сугубо должностных обязанностей | 60 | 60 | 60 | 60 |
| –коммуникации и общение | 20 | 20 | 20 | 20 |
| –самосовершенствование как профессионала | 10 | 10 | 10 | 10 |
| –решение личных вопросов | 5 | 5 | 5 | 5 |
| –другие обязанности и занятия | 1 | 1 | 1 | 1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----|----|----|----|
| 2 Внеслужбное время | | | | |
| а) виды и направления занятий: | 15 | 15 | 15 | 15 |
| –личные увлечения | 60 | 60 | 60 | 60 |
| –занятия в кругу семьи | 25 | 25 | 25 | 25 |
| –занятия в кругу друзей | | | | |
| б) содержание занятий и увлечений: | | | | |
| –отдых, увлечения | 11 | 11 | 11 | 11 |
| –вопросы быта и обустройства | 77 | 77 | 77 | 77 |
| –профессиональное самосовершенствование | 12 | 12 | 12 | 12 |

В результате анализа распределения времени можно сделать вывод, что сотрудники АО «ОТП Банк» не уделяют достаточного времени для самореализации и собственного развития, не уделяется также время для занятий спортом, что во многом обусловлено спецификой деятельности. Большая часть времени уделяется семье 60 % свободного времени.

Наблюдая и анализируя поведение работников АО «ОТП Банк» можно разделить по потребностям и желаниям.

К первой группе относятся работники проявляющие потребность в успехе, которая удовлетворяется процессом доведения работы до завершающего конца с положительным результатом, таких работников оказалось порядка 46 %.

Для мотивации поведения таких людей, необходимо:

- а) ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможности неудачи;
- б) делегировать им достаточные для развития инициативы полномочия;
- в) регулярно и конкретно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Следующая группа проявляет потребность власти, что выражается, как желание воздействовать на других людей – таких людей порядка 15 % сотрудников. Такие работники с потребностью власти, чаще всего проявляют себя как энергичные люди. Они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои

позиции, требуют повышенного внимания к себе со стороны других.

Руководители привлекают таких людей, поскольку это дает возможность проявить и реализовать данную потребность.

Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы. Если у них отсутствует склонность к авантюризму и к тирании, то они могут быть хорошими руководителями. Поэтому я считаю, что таких людей (но не карьеристов) нужно выдвигать на руководящие должности.

А вот работники этой группы проявляют потребность в причастности, их привлекает возможность широкого социального общения. Что касается этой группы, то практически 70 % работников заинтересованы в налаживании дружеских отношений, в общении в компании знакомых, в оказании помощи другим. Руководители стараются сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, и уделяют им больше времени, а также периодически собирают их отдельной группой.

Для того что бы подытожить проведенное исследование существующей системы мотивации и причин влияющих на ее эффективность было проведено исследование какие же факторы наиболее мотивируют работников АО «ОТП Банк» к трудовой деятельности. Для чего сотрудникам компании было предложено ответить на следующие вопросы:

- возможность карьерного роста;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация сотрудников;
- психологическая атмосфера в коллективе;
- надежность, конкурентоспособность предприятия;
- уважение со стороны руководства;
- условия труда, комфорт;
- интересная деятельность.

В таблице 19 представлены результаты выбора 3 факторов лично значимых для сотрудника в данный момент времени.

Таблица 19 - Результаты проведенного опроса в АО «ОТП Банк» в среднем за 3 года

| Название мотива | Количество, чел. | В процентах |
|---|------------------|-------------|
| Материальная мотивация сотрудников | 30 | 90 |
| Условия труда, комфорт | 25 | 83 |
| Психологическая атмосфера в коллективе | 20 | 60 |
| Возможность карьерного роста | 17 | 51,5 |
| Надежность, конкурентоспособность предприятия | 15 | 45 |
| Уважение со стороны руководства | 14 | 42 |
| Интересная деятельность | 10 | 30 |
| Гибкий рабочий график | 5 | 15 |

Как видно большинство сотрудников заявили, что материальная мотивация для них наиболее предпочтительна.

Так же для оценки мотивации труда в АО «ОТП Банк» было проведено исследование с применением методов оценки по процессуальным теориям.

Шкала оценки результатов.

Степень удовлетворенности:

- высокая 0,7 – 1,0;
- средняя 0,4 – 0,7;
- низкая 0,0 – 0,4.

Результаты опроса на степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования АО «ОТП Банк» представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования АО «ОТП Банк» в среднем за 3 года

| Номер вопроса | Содержание вопроса | Кол-во уд. ответов | Доля уд. ответов от общего числа работников | Индекс удовлетворенности | Степень удовлетворенности |
|---------------------------|---|--------------------|---|--------------------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Факторы ожидания | | | | | |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату | 14 | 70 % | 0,70 | Высокая |
| 2 Факторы оценки | | | | | |
| 2а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 8 | 40 % | 0,40 | Средняя |

Продолжение таблицы 20

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------|--|----|------|------|---------|
| 2б | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом | 7 | 28 % | 0,28 | Низкая |
| 2в | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению | 7 | 28 % | 0,28 | Низкая |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого | 8 | 40 % | 0,40 | Средняя |
| 3 Факторы модели Портера-Лоулера | | | | | |
| 3а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 7 | 28 % | 0,28 | Низкая |
| 3б | Считаете ли вы себя способным работником | 19 | 95 % | 0,95 | Высокая |
| 3г | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 17 | 85 % | 0,85 | Высокая |
| 3д | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда | 7 | 28 % | 0,28 | Низкая |

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. Однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности. Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Таким образом, система материального стимулирования в АО «ОТП Банк» оценивается как неудовлетворительная. Из ответов сотрудников следует, что большая часть сотрудников (79 %), принявших участие в опросе покинут компанию в ближайшее время, если будет предложена перспективная работа в другом месте. Всего 39 % работников не планируют покидать АО «ОТП Банк», неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники с высшим образованием, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры. Только 43 % чувствуют себя защищёнными, и только 38 % не сомневаются в стабильности своей работы в ближайшее время. Таким образом, действующая

система мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

- размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей;
- Неблагоприятная социально – психологическая структура коллектива;
- У сотрудников наблюдается эмоциональное выгорание (стресс).

Для снижения данных недостатков необходимо, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования компании для извлечения максимальной прибыли. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально - психологических методов управления.

На основе проведенных исследований нами были выявлены следующие достоинства и недостатки в системе мотивации труда на предприятии таблица 21.

Без определенного стимула к труду человек не пошевелит и пальцем, чтобы что-то сделать. У каждого человека (сотрудника) есть свои особые послы к работе и к достижению той или иной цели.

Таблица 21 - Достоинство и недостатки в системе мотивации труда в АО «ОТП Банк»

| Достоинство | Недостатки |
|--|---|
| Ежеквартальное награждения грамотами, лучших сотрудников | Неудовлетворительная система оплаты труда |
| Своевременная оплата труда и официальное трудоустройство | Неблагоприятная социально-психологическая структура коллектива |
| Выплачиваемая в праздничные дни премия | Высокая «стрессовость» при осуществления своей профессиональной деятельности. |
| Понятность в сфере управления персоналом | |

К достоинствам существующей системы мотивации в АО «ОТП Банк» можно отнести:

- 1) ежеквартальное награждение грамотами лучших сотрудников;
- 2) своевременная оплата труда и официальное трудоустройство;

3) выплачиваемая в праздничные дни премия, а именно: в Новый год, 23 февраля (мужчинам) и 8 Марта (женщинам);

4) понятность в сфере управления персоналом.

В ходе исследования так же выявлены основные недостатки существующей системы мотивации:

1) неудовлетворительная система оплаты труда;

2) неблагоприятная социально-психологическая структура коллектива;

3) высокая «стрессовость» при осуществлении своей профессиональной деятельности.

Проведенный факторный анализ выявил основные направления, на которых необходимо сосредоточиться, разрабатывая новые мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников и снижение текучести кадров.

Поэтому, материальные стимуляторы должны играть решающую роль в мотивации труда работников АО «ОТП Банк». Несмотря на то, что банк действует достаточно давно, руководство не обратило внимания на текучесть кадров в анализируемом периоде. Для этого было проведено исследование позволяющее оценить, отношение к методам мотивации управляющего благовещенского филиала АО «ОТП Банк» и его служащих.

Сопоставление отношения к мотивации коллектива представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Сопоставление отношения к мотивации коллектива

| Эффективность по результатам опроса директора | Способы мотивации | Эффективность по результатам опроса сотрудников |
|---|--|---|
| 13 % | Повышение оклада по результатам работы | 30 % |
| 15 % | Выплата премии по результатам работы | 40 % |
| 5 % | Оплата обучения | 5 % |
| 3 % | Предоставление дополнительного отпуска | 5 % |
| 18 % | Улучшение условий труда | 10 % |
| 16 % | Организация корпоративного мероприятия | 1 % |
| 10 % | Размещение фотографии на доске почета | 1 % |
| 15 % | Вручение грамоты | 1 % |
| 5 % | Объявление устной благодарности с занесением в личное дело и трудовую книжку | 7 % |
| 100 % | ИТОГО | 100 % |

Как видим отношение руководства и сотрудников к методам мотивации различно, так директор считает, что материальные стимулы важны, но не являются основным фактором, побуждающим к труду, сотрудники, же напротив обремененные семьями и желанием сделать свою жизнь более комфортной материальные стимулы ставят на первое место.

В итоге комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия составлена матрица SWOT – анализа (таблица 23).

Таблица 23 - SWOT – анализ

| | |
|--|---|
| <p>Сильные стороны АО «ОТП Банк»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Достаточный опыт работы; 2 Наличие высокопрофессиональных специалистов; 3 Месторасположение; 4 Наличие современной техники. | <p>Слабые стороны АО «ОТП Банк»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Низкая мотивация сотрудников; 2 Отсутствие самостоятельности в принятии ключевых решений; 3 Узкий рынок. |
| <p>Возможности АО «ОТП Банк»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Создание сплоченной и профессиональной команды; 2 Снижение текучести кадров; 3 Применение Internet-технологий в будущем; 4 Заключение новых контрактов. | <p>Угрозы АО «ОТП Банк»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Выход на рынок новых конкурентов; 2 Отток постоянных клиентов; 3 Снижение финансирования текущей деятельности или ФОТ. |

По результатам SWOT- анализа можно сделать вывод о том, что компания располагает достаточными силами для использования возможностей и преодоления угроз. Основными проблемами, стоящими перед руководством АО «ОТП Банк» являются снижение текучести кадров и низкая мотивация сотрудников к труду вызванная неудовлетворительной системой оплаты труда.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АО «ОТП БАНК»

3.1 Основные направления совершенствования системы мотивации

В ходе проведенного анализ установлено, что существующая система мотивации является неэффективной, что имеет ряд негативных моментов:

1) проблемы из-за увольнения ключевых сотрудников. Любой ключевой сотрудник обладает бесценным опытом по своему участку работы, своими наработками, мастерством. И уход такого сотрудника чреват для банка большим риском и высокими издержками;

2) большое время и издержки выполнения бизнес-процессов. Ввиду того что нет четкого распределения ответственности в бизнес-процессах, нет технологических карт и инструкций, часто возникают простои и задержки в ходе бизнес-процессов. А если данные бизнес-процессы связаны с работой с клиентами, то это негативно влияет на лояльность клиентов по отношению к банку;

3) снижение удовлетворенности клиентов.

4) ошибки в работе сотрудников и некачественное оказание услуг. Любого рода ошибки влекут за собой дополнительное время и издержки на их устранение;

5) снижение имиджа АО «ОТП Банк» как надежного и перспективного работодателя;

В данной работе предлагается более современная система мотивации сотрудников, включающая в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, побуждающие к труду.

С учетом территориальной особенности расположения и экономических возможностей АО «ОТП Банк» разработаны следующие нематериальные методы стимулирования:

1) организовать совместные выезды на базу отдыха «Мухинка» 2 раза в год (40000 руб.);

2) произвести расстановку персонала в соответствии с психологической

совместимостью;

3) ежедневно проводить десятиминутную зарядку перед началом рабочего дня, которая поможет как физически подготовиться к трудовому дню, так и снять эмоциональную напряженность среди служащих Банка;

4) проведение социально-психологического тренинга.

Для проведения тренинга рекомендуется воспользоваться услугами консалтинговой группы «Vision Trainings» (Москва, Авиационный переулок, 8).

Ведущий тренинга Новиков В.С. Прошел путь от менеджера продаж эквайринга и зарплатных проектов до руководителя региональных подразделений по продаже банковских продуктов.

Опыт работы в крупнейших российских банках (20 лет) – Сбербанк России, ВТБ, ВТБ24, Банк Русский Стандарт.

Подготовленные им специалисты работают во многих банках, ценящих профессионализм и инициативность.

Используемые в тренинге методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ.

Программа тренинга рассчитана на 12 часов. Из них

а) первый блок: лекционный, семинарские занятия;

б) второй блок практические занятия.

Продолжительность тренинга: 2 дня, 16 астрономических часов, программа тренинга представлена в приложении.

Стоимость обучения 30 сотрудников:

- оплата труда тренера: 80 000 руб.;

- изготовление раздаточных материалов: 200 руб. × 30 чел. = 6 000 руб.;

- проживание тренера в гостинице + проезд: 44 000 руб.;

- вспомогательные материалы: 5000 руб.

Таким образом, общая стоимость тренинга составит 135 тыс. руб.;

5) проведение конкурса профессионального мастерства среди сотрудников банка. Этапы конкурса представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Этапы проведения конкурса

| Элементы | Содержание | Комментарий |
|----------------------------|--|---|
| Цели мероприятия | – развитие организационной культуры; – определение уровня профессиональной подготовки; – развитие творческой активности сотрудников; – повышение сплоченности коллектива | Для более успешного проведения мероприятия необходимо разработка Положения о проведении конкурса профессионально мастерства |
| Информационное обеспечение | – объявления размещаются на досках информации; – привлечение фотографа и видеооператора (МарьянаФото) | В качестве зрителей и болельщиков приглашаются все желающие сотрудники с семьями, фотографии победителей |
| Состав участников | Команды: 1) Команда № 1 – 10 чел; 2) Команда № 2 – 10 чел; 3) Команда № 3 – 10 чел; 4) Команда № 4 – 10 чел. | По желанию участники могут добровольно перемещается среди группы, соблюдая числовое равенство |
| Порядок проведения | Конкурсная программа состоит из пяти туров: 1 Визитка. 2 Решение практической задачи. 3 Совмещенные практическое и теоретическое задания. 4 Определение уровня теоретических знаний: «Блиц-опрос». 5 Домашнее задание | Программа конкурсных заданий предполагает: 1. Проверку теоретических знаний выполнения банковских операций. 2. Решение практических задач. 3. Оценку уровня взаимодействия служащих при решении поставленных задач |
| Определение победителя | Оценка результатов конкурса проводится по балльной системе. За каждый ответ в зависимости от сложности практических и теоретических вопросов, на основании полноты показанных теоретических и практических знаний, правильности и скорости решения задач выставляется оценка от 1 до 10 баллов | При подведении итогов, победителем признается команда, набравшая наибольшее количество баллов |

Затраты на внедрение не материальных стимулов составят 400 тыс. руб. (таблица 25).

Таблица 25 – Затраты на нематериальную мотивацию в 2016 г

| Статьи затрат | Проведение тренинга | Конкурс | День АО «ОТП Банк» | База отдыха | Зарядка |
|--|---------------------|---------|--------------------|-------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Накладные расходы для организации выступления команд | – | 20,0 | – | – | – |
| Оформление зала, музыкальное сопровождение | 10,0 | 23,0 | – | – | – |
| Услуги фотографа и видеооператора | – | 20,0 | – | – | – |

Продолжение таблицы 25

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------|-----|------|------|----|---|
| Подарки, сувениры, дипломы, грамоты | – | 55,0 | 17,0 | – | – |
| Канцелярские расходы | 5 | – | 2,5 | – | – |
| Оформление площадки для празднования | – | – | 12,0 | – | – |
| Ведущий и музыкальное сопровождение | – | – | 22,5 | – | – |
| Расходы на фуршет | – | – | 50,0 | 20 | – |
| Другое | 115 | - | - | 20 | - |
| Итого | 135 | 121 | 104 | 40 | – |

Так же рекомендуется ввести такой мощный инструмент как разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала. Краткое описание рекомендуемых этапов карьеры отражено в таблице 26.

Таблица 26 - Основные этапы карьеры

| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации (по Маслоу) |
|-----------------|-------------------|---|--|
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене | Удержание социального признания |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

К материальному стимулированию относится внедрение балльной оплаты труда.

На сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения работника, что связано с многими социально-экономическими процессами, происходящими в России особенно в 2015 г.

Разработка системы карьерного роста АО «ОТП Банк» представлена на рисунке 8.

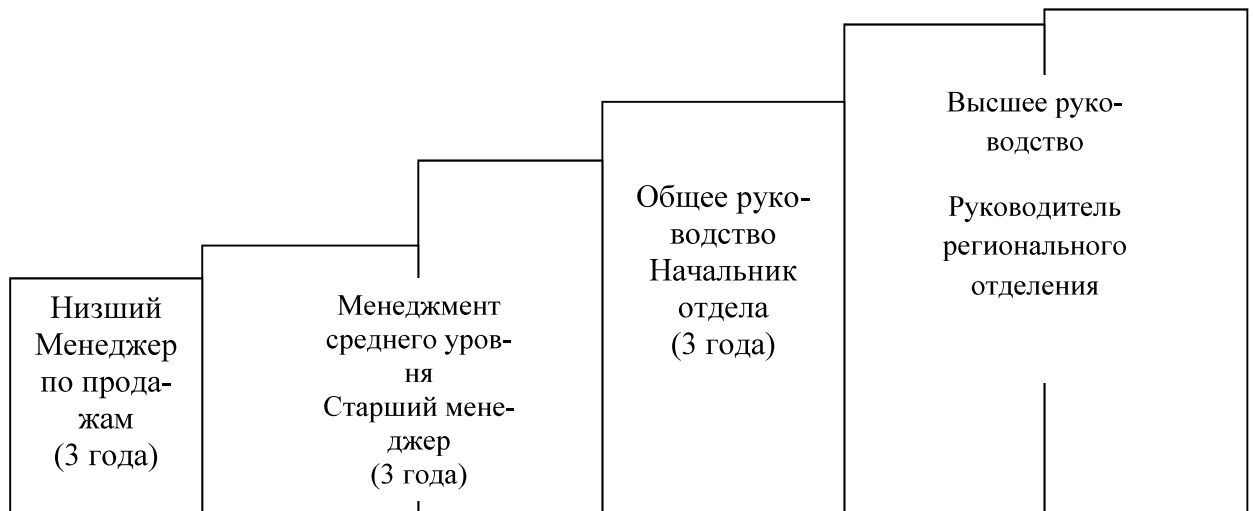


Рисунок 8 - Проект системы карьерного роста АО «ОТП Банк»

При разработке показателей результативности в АО «ОТП Банк» необходимо придерживаться следующих правил, чтобы избежать конфликтов:

- следует формировать четкие требования по оценке должностей;
- набор показателей должен содержать необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
- каждый показатель должен быть измеримым;
- система показателей должна быть гибкой, т.е. изменяться в зависимости от функциональных возможностей подразделения;
- фонд стимулирующих выплат должен формироваться на основе достижений стратегических задач банка, а не на основе цифр за прошлый период.

Данная система подробно описывается в соответствующем локальном документе. Положение о балльной системе премирования персонала состоит из следующих разделов:

- 1) общие положения;
- 2) порядок установления стимулирующих выплат;
- 3) порядок лишения стимулирующих выплат;
- 4) деятельность комиссии по распределению выплат стимулирующего характера;
- 5) заключительные положения.

Оценочные бланки по каждому бизнес-процессу представляют собой таб-

личную форму с графами: наименование должности, наименование работ, критерий оценки, баллы (планируемые и фактические).

Стимулирующие выплаты распределяются балансовой комиссией (управляющий, главный бухгалтер, начальники отделов), которая составляет сводную таблицу результативности работы сотрудников по итогам месяца (таблица 27). Высчитывается сумма баллов каждого сотрудника, затем суммируются все баллы по каждому бизнес-процессу. В нашем случае предлагается ввести бальную систему для менеджеров по продаже услуг Банка, как основной доходобразующей категории работников.

Таблица 27 – Примерный оценочный бланк

| Наименование подразделения | Наименование работ | Критерии оценки, балл | |
|----------------------------|---|-----------------------|-------------|
| | | максимальный | фактический |
| Иванова А.Р | Затрачиваемое время на оказание услуги | 1 | |
| | Качество оказанных услуг | 1 | |
| | Продажа сопроводительных услуг (страховка кредита и т.д.) | 1 | |
| | Количество кредитов отнесенных к категории безнадёжных | 1 | |
| | Количество выданных кредитов | 1 | |
| | Итого: | 5 | |

Стоимость одного балла (т.е. сумма стимулирующих выплат каждого сотрудника) определяется путем деления суммы стимулирующих выплат подразделения на общее количество баллов по подразделению (на число его работников), формула (4):

$$С_{\text{стим. Сотрудника}} = \sum С_{\text{стим}} : \sum В_{\text{баллов}} \times К_{\text{балл сотрудника}}, \quad (4)$$

где $С_{\text{стим. сотрудника}}$ – стимулирующие выплаты на каждого сотрудника, сумма в руб.;

$С_{\text{стим.}}$ – стимулирующие выплаты на подразделение, сумма в руб.;

$В_{\text{баллов}}$ – максимальное число баллов по подразделению;

$К_{\text{балл сотрудника}}$ – число набранных сотрудником баллов.

В таблице 28 представлен примерный расчет материального стимулиро-

вания при применении балльной оценки. Предполагается 2-балльная шкала: 0 не сделано, 1 – выполнено. Средний премиальный фонд сотрудников в АО «ОТП Банк» на месяц составляет 400 000 руб. (2015 г).

Таблица 28 – Примерный расчет выплат при балльной оплате труда, за месяц

| Категории сотрудников | Кол-во, чел | Общее кол-во набранных баллов | Мах кол-во баллов | Расчет | Стимулирующая прибавка к должностному окладу, руб. |
|-----------------------|-------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|--|
| Менеджер № 1 | 1 | 8 | 30 | = 400000 : 30 × 8 | 106667 |
| Менеджер № 2 | 1 | 10 | 30 | = 400000 : 30 × 10 | 133333 |
| Менеджер № 3 | 1 | 20 | 30 | = 400000 : 30 × 20 | 266667 |
| Менеджер № 4 | 1 | 5 | 30 | = 400000 : 30 × 5 | 66667 |

Таким образом, ежемесячная стимулирующая прибавка к должностному окладу сотрудников составит 573334 рублей, причем 46,5 % премиального фонда приходится на менеджера № 3 заработавшей 20 баллов. Таким образом, будет поддерживается конкуренция среди сотрудников, и каждый служащий будет заинтересован не только в качестве своей работы, но и банка в целом.

Общие затраты на совершенствование системы мотивации персонала в 2016 году составят 7280 тыс. руб. (нематериальные 400 тыс. руб.; материальные 6 880 тыс. руб.).

3.2 Эффективность предложенных мероприятий для АО «ОТП Банк»

Оценка социально-психологического эффекта от внедрения проектных мероприятий представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Оценка социально - психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий

| Эффект | Оценка | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------|-------------------|--------|--------------|
| | очень плохо | плохо | удовлетворительно | хорошо | очень хорошо |
| 1 Конфликтность в коллективе | | | ● | | |
| 2 Сплоченность коллектива | | | | | ● |
| 3 Сокращение текучести кадров | | | ● | | |
| 4 Социально-психологический климат | | | | ● | |
| 5 Формирование творческих групп | | | | | ● |
| 6 Обратная связь с руководством | | | | ● | |

По мнению сотрудников мероприятия, будут способствовать улучшению

микроклимата в АО «ОТП Банк», снижению конфликтности, поддержанию обратной связи с руководством и, как следствие, улучшение показателей трудовой деятельности.

Финансирование усовершенствованной системы мотивации будет осуществляться, за счет собственных средств. Основные поступления предполагается обеспечить за счет внедрения новых видов кредитных продуктов, с пониженной кредитной ставкой для наиболее важных отраслей экономики Амурской области. Для достижения банком основной цели своего существования получение прибыли, основным требованием к заемщикам рекомендуется применить – наличие залогового имущества.

Таблица 30 - Предлагаемые новые кредитные продукты

| Название кредита | «Строительство» | «Сельское хозяйство» | «Производство» |
|--|--|----------------------|----------------|
| Сумма кредита, руб. | 500000 - 5000000 | | |
| Срок кредита | От 6 месяцев до 3 лет | | |
| Процентная ставка | 21 % | 23 % | 22 % |
| Погашение кредита | ежемесячно, аннуитетными платежами | | |
| Штраф за несвоевременную уплату процентов | 1,5 % | 0,1 % | 0,8 % |
| Штраф за несвоевременную уплату основной суммы долга | 1 % в день от непогашенной суммы долга | | |

Рассчитаем какой эффект получит АО «ОТП Банк» приняв данное предложение. Кредитный отдел затрачивает 3 часа на выдачу и оформление кредитов. В настоящее время в г. Благовещенске кредитные отделы филиала выдают около 6 кредитов, в неделю - около 36 кредитов, в месяц - 144 кредита. Средняя сумма выданных кредитов, одному заемщику равна 45000 рублей.

Годовой доход АО «ОТП Банк» при кредитовании одного заемщика на сумму 45000 руб., и на срок 12 месяцев составит 5436,99 руб. (таблица 31).

Таблица 31 - Расчет годового дохода АО «ОТП Банк» от одного заемщика

| Месяц | Остаток по кредиту, руб. | Ежемесячный взнос по кредиту, руб. | Ежемесячный взнос по процентам, руб. | Дней в месяце | Дней в году | Единовременный взнос (3 % от суммы кредита), руб. |
|-------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|---------------|-------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 45000 | 3750 | 1978,77 | 30 | 365 | 1350 |

Продолжение таблицы 31

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------|-------|-------|---------|---|---|---|
| 2 | 41250 | 3750 | 576,37 | | | |
| 3 | 37500 | 3750 | 523,97 | | | |
| 4 | 33750 | 3750 | 471,58 | | | |
| 5 | 30000 | 3750 | 419,18 | | | |
| 6 | 26250 | 3750 | 366,78 | | | |
| 7 | 22500 | 3750 | 314,38 | | | |
| 8 | 18750 | 3750 | 261,99 | | | |
| 9 | 15000 | 3750 | 209,59 | | | |
| 10 | 11250 | 3750 | 157,19 | | | |
| 11 | 7500 | 3750 | 104,79 | | | |
| 12 | 3750 | 3750 | 52,40 | | | |
| Итого: | | 45000 | 5436,99 | | | |

$5436,99 \times 1728 = 9395$ тыс. руб. - годовой доход АО «ОТП Банк» на один кредитный отдел.

Расчет интегральных показателей эффективности усовершенствованной системы мотивации:

Дисконтирование денежных потоков осуществлялось с шагом в один месяц. Период расчета интегральных показателей – 3 года (36 месяцев).

Ставка дисконтирования в рублях установлена в размере 15 %.

Ликвидационная стоимость равна стоимости инвестиций в проект.

Метод чистой текущей стоимости инвестиционного проекта (Net Present Value – NPV). Метод учитывает зависимость потоков денежных средств от времени.

Показатели эффективности инвестиционного проекта представлены в таблице 32.

Таблица 32 - Показатели эффективности инвестиционного проекта

| Показатели | Период | | |
|--------------------------|----------|----------|----------|
| | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ПРИТОК | | | |
| Ликвидационная стоимость | - | - | - |
| Общие поступления | 9395 | 9395 | 9395 |
| Итого приток | 9395 | 9395 | 9395 |
| ОТТОК | | | |
| Инвестиции в проект | 7280 | 7145 | 7145 |
| Возврат кредита | - | - | - |

Продолжение таблицы 32

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|------|------|------|
| Платежи в бюджет (налоги) | 939 | 939 | 939 |
| Итого отток | 8219 | 8084 | 8084 |
| Превышение/дефицит денежных средств | 1176 | 1311 | 1311 |
| Кумулятивный денежный поток | | 2487 | 3798 |
| Ставка дисконта, в процентах | 0,15 | 0,15 | 0,15 |

Чистая приведенная стоимость по проекту определяется по формуле (5):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{\text{Чистый денежный поток в периоде } t}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

Затраты, произведенные на первоначальном этапе, составят 7280 тыс. руб.

Дисконтированные денежные поступления по годам реализации:

$$1\text{-й год: } 1176 : (1 + 0,15) = 1352$$

$$2\text{-й год: } 1311 : (1 + 0,15)^2 = 1734$$

$$3\text{-й год: } 1311 : (1 + 0,15)^3 = 1994$$

Итого: 5080 тыс. руб.

Таким образом, чистая современная стоимость потока платежей больше нуля ($NPV > 0$), в течение своей жизни проект возместит первоначальные затраты и обеспечит получение прибыли.

Расчет чистой текущей стоимости представлен в таблице 33.

Таблица 33 - Расчет чистой текущей стоимости

| Показатель | Период | | | |
|--|--------|-------|--------|----------|
| | 0 год | 1 год | 2 год | 3 год |
| Чистый денежный поток | -7280 | 1176 | 1311 | 1311 |
| Множитель дисконтирования $(1+r)^t$ | | 1,15 | 1,3225 | 1,520875 |
| Чистый дисконтированный денежный поток | -7280 | 1352 | 1734 | 1994 |
| NPV | - | - | - | 5080 |

В результате расчетов $NPV = 5080 > 0$, поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

Расчет рентабельности предприятия производится по формуле (6):

$$R = \text{БП} : \text{И}, \quad (6)$$

где БП – балансовая прибыль;

И – все расходы.

$$R_{2015 \text{ год}} = 9395 : 7280 = 77,5 \%$$

Исходя из показателя рентабельности, производится расчет срока окупаемости проекта.

Срок окупаемости проекта (payback period – PP). Этим методом вычисляется количество лет, необходимых для полного возмещения первоначальных затрат по проекту, формула (7).

$$PP = \frac{\text{Стоимость инвестиционного проекта}}{\text{Поступления за год}}, \quad (7)$$

$$PP = \frac{9395}{7280} = 1,3 \text{ года}$$

Расчеты показали, что проект экономически эффективен, и его стоит инвестировать.

Проведенные рекомендации положительно скажутся на деятельности АО «ОТП Банк», так как увеличился выручка, производительность труда, снизится коэффициент текучести кадров.

Таким образом, проект по совершенствованию системы мотивации принесет дополнительную выручку АО «ОТП Банк» и поможет улучшить финансовое состояние и снизить текучесть кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая эффективность любого вида человеческой деятельности во многом определяется целями, которые преследуются, в их основе – потребности, интересы, стимулы субъектов труда. Методология их образования и функционирования глубоко и всесторонне исследована.

Таким образом, следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по - настоящему действенным и лично значимым.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Объектом работы по анализу системы мотивации стало АО «ОТП Банк». По результатам финансово-хозяйственной деятельности 2014 года на статью «От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями» приходится 85,3 %. Большую часть ссудной задолженности составляют

средства, предоставленные клиентам – физическим лицам 62,6 %.

В 2014 году в банке работало 45 человек. Гендерная структура служащих банка: 68,9 % - женщины, 31,1 % - мужчины. Это обусловлено спецификой работы, от которых требуются в основном исполнительская дисциплина и аккуратность, высшее образование имеют 80 % сотрудников.

На предприятии наблюдается высокий коэффициент текучести кадров 16 % (норматив 7 - 15 %). Основными причинами увольнения являются:

- 1) неудовлетворенность уровнем их денежного содержания, несоответствующего возложенной ответственности, объемам работы 65 %;
- 2) неудовлетворенность действующей системой льгот 15 % %;
- 3) сложность продвижения по карьерной лестнице 20 %.

SWOT - анализа показал, что предприятие располагает достаточными силами для использования возможностей и преодоления угроз. Основными проблемами, стоящими перед руководством АО «ОТП Банк» являются снижение текучести кадров и низкая мотивация сотрудников к труду вызванной неудовлетворительной системой оплаты труда.

В бакалаврской работе предлагается более современная система мотивации сотрудников, включающая в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, побуждающие к труду.

Общие затраты на совершенствование системы мотивации персонала в 2016 году составят 7280 тыс. руб. (нематериальные 400 тыс. руб.; материальные 6 880 тыс. руб.). Основные поступления на реализацию предполагается обеспечить за счет внедрения новых банковских продуктов.

Проведенные рекомендации будут способствовать улучшению микроклимата в АО «ОТП Банк», снижению конфликтности, поддержанию обратной связи с руководством и, как следствие, улучшение показателей трудовой деятельности.

К финансовым преимуществам можно отнести дополнительную прибыль в сумме 5 080 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдикеев, Н.М. Системы управления эффективностью бизнеса : учебное пособие / Н.М. Абдикеев, С.Н. Брускин, Т.П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
- 2 Авдеев, В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология : учебное пособие / В.В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 264 с.
- 3 Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 50 - 52.
- 4 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2009. – 546 с.
- 5 Бакунц, А.Б. Современные технологии на рынке розничных банковских услуг : опыт Сбербанка России / А.Б. Бакунц // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2012. - № 4. – С. 28.
- 6 Балабанов, А.И. Банки и банковское дело : учебник / А.И. Балабанов. - СПб. : Питер, 2013. - 448 с.
- 7 Балашов, Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. – 2003. - № 9. – С. 15.
- 8 Белецкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н.П. Белецкий. - М. : Юнити-Дана, 2013. – 614 с.
- 9 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело : учебник / Г.Н. Белоглазова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 362 с.
- 10 Бражко, Е.И. Управленческие решения : учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. - М. : РИОР, 2013. - 389 с.
- 11 Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент : учебное пособие / А.В. Бусыгин. - М. : Дашков и К, 2012. - 456 с.
- 12 Васильева, Л. С. Финансовый анализ : учебник / Л.С. Васильева. – М. : КноРус, 2013. – 880 с.
- 13 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практи-

ка / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 467 с.

14 Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. - М. : Юнити-Дана, 2010. – 135 с.

15 Все о работе, построении карьеры и менеджменте [Электронный ресурс] // Rb.ru : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.rb.ru/career>. – 16.03.2016.

16 Герчикова, И.И. Менеджмент : учебник / И.И. Герчикова. - М. : Юнити-Дана, 2010. – 478 с.

17 Глухов, В.В. Менеджмент : учебник / В.В. Глухов. – СПб. : Питер, 2012. – 608 с.

18 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30 ноября 1994 года N 51. Доступ из справ. –правовой системы «Консультант Плюс».

19 Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник / А.П. Егорошин. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 298 с.

20 Запевалова, Е. Факторы мотивации персонала / Е. Запевалова // Методы менеджмента и качества. – 2012. – № 10. - С. 16 - 18.

21 Зенирова, А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала / А. Зенирова // Управление персоналом. – 2014. – № 14. – С. 20.

22 Знание банков и пользование их услугами [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/mr/services/bank_sb.htm. – 11.04.2016.

23 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы : учебное пособие / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2012. – 508 с.

24 Информация по кредитным организациям [Электронный ресурс] // Центральный банк России : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/credit>. – 20.02.2016.

25 Казначевская, Г.Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. – 478 с.

26 Казначевская, Г.Б. Основы менеджмента : учебное пособие / Г.Б. Каз-

начевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 384 с.

27 Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом / В. Кардашов // Человек и труд. - 2012. - № 10. – С. 35.

28 Королев, Д. Эффективное управление проектами : учебное пособие / Д Королев. - М. : Олма-Пресс, 2012. - 128 с.

29 Липницкий, А. Б. Конфликтология : учебник / А.Б. Липницкий. - СПб. : Питер, 2011. – 423 с.

30 Липсиц, И.В. Секреты умелого руководителя : учебное пособие / И.В. Липсиц. – М. : Экономика, 2013. – 320 с.

31 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2009. – 800 с.

32 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (в ред. от 26.04.2016). Доступ из справ. –правовой системы «Консультант Плюс».

33 Невежин, Н.В. Тренинг персонала : учебное пособие / Н.В, Невежин. – М. : Кнорус, 2015. – 411 с.

34 О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] : федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 15.02.2010). Доступ из справ. – правовой системы «Гарант».

35 Овчаров, А.О. Организация управления рисками в коммерческом банке / А.О.ю Овчаров // Банковское дело. – 2010. – № 1. – С. 18 - 31.

36 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Российская экономическая Академия им. Г.В. Плеханова / Ю.Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2011. – 300 с.

37 Полищук, А.И. Новые банковские услуги и продукты / А.И. Полищук // Банковское дело. – 2014. – № 9. - С. 17 - 22.

38 Положение о безналичных расчетах в Российской Федерации [Электронный ресурс] : положение ЦБ РФ от 03.10.02. - № 2-П. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

39 Попов, С.Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С.Г. Попов.

– М. : Ось-89, 2012. – 163 с.

40 Терехина, И.Е. Согласование кадровой политики со стратегией организации / И.Е. Терехина // Современное состояние кадрового потенциала и перспективы его развития. 2015. - № 4. – С. 24 - 32

41 Трифонова, А.С. Обучение и развитие персонала / А.С. Трифонова // Управление кадрами. – 2015. - № 8. – С. 32 - 34

42 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

43 Федоренчик, Н.И. Роль кадровой политики в стратегии развитии предприятия / Н.И. Федоренчик // Концепт. – 2015. - № 7. – С. 68 – 74

44 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М. : КноРус, 2012. – 512 с.

45 Челомова, Н.Е. Кадровая политика: с чего начать / Н.Е. Челомова // Управление человеческими ресурсами. – 2015. - № 3. – С. 43 - 48

46 Чирва, И.П. Кадровое прогнозирование и планирование / И.П. Чирва. – 2013. – 188 с.

47 Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шахова. - М. : Альфа-пресс, 2011. – 423 с.

48 Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам : учебное пособие / В.И. Шкатулла. - М. : Норма, 2013. - 992 с.

49 Щекин, Г.В. Кадровая политика / Г.В. Щекин. – М.: ИНФА-М, - 2015. – 412 с.

50 Юзиханова, Э.Г. Формирование кадровой политики / Э.Г. Юзиханова // Концепт. – 2015. - № 10. – С. 116 – 120

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о прибылях и убытках (публикуемая форма)

Таблица А.1 – Отчет о прибылях и убытках за 2014 год

в тыс. руб.

| Номер строки | Наименование статьи | 2014 | 2013 |
|--------------|--|---------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Процентные доходы, всего, в том числе: | 153 412 | 122 519 |
| 1.1 | От размещения средств в кредитных организациях | 19 476 | 20 810 |
| 1.2 | От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями | 130 880 | 97 901 |
| 1.3 | От оказания услуг по финансовой аренде (лизингу) | 0 | 0 |
| 1.4 | От вложений в ценные бумаги | 3 055 | 3 807 |
| 2 | Процентные расходы, всего, в том числе: | 61 579 | 50 923 |
| 2.1 | По привлеченным средствам кредитных организаций | 3 786 | 3 067 |
| 2.2 | По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями | 55 450 | 45 398 |
| 2.3 | По выпущенным долговым обязательствам | 2 342 | 2 457 |
| 3 | Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) | 91 833 | 71 595 |
| 4 | Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе: | -6 631 | -7 132 |
| 4.1 | Изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам | -194 | -2 272 |
| 5 | Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери | 85 202 | 64 463 |
| 6 | Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток | -95 | -708 |
| 7 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи | 0 | 3 |
| 8 | Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения | 0 | 0 |
| 9 | Чистые доходы от операций с иностранной валютой | 3 330 | 3 015 |
| 10 | Чистые доходы от переоценки иностранной валюты | -56 | -59 |
| 11 | Доходы от участия в капитале других юридических лиц | 296 | 0 |
| 12 | Комиссионные доходы | 20 807 | 14 391 |
| 13 | Комиссионные расходы | 5 053 | 3 122 |
| 14 | Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи | -194 | 0 |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Отчет о прибылях и убытках
(публикуемая форма)

Продолжение таблицы А.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|--|---------|--------|
| 15 | Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения | 0 | 0 |
| 16 | Изменение резерва по прочим потерям | -865 | -2 346 |
| 17 | Прочие операционные доходы | 25 683 | 22 609 |
| 18 | Чистые доходы (расходы) | 129 054 | 98 247 |
| 19 | Операционные расходы | 81 696 | 63 462 |
| 20 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 47 357 | 34 785 |
| 21 | Начисленные (уплаченные) налоги | 10 281 | 8 187 |
| 22 | Прибыль (убыток) после налогообложения | 37 076 | 26 597 |
| 23 | Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе: | 0 | 13 141 |
| 23.1 | Распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов | 0 | 13 141 |
| 23.2 | Отчисления на формирование и пополнение резервного фонда | 0 | 0 |
| 24 | Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период | 37 076 | 13 456 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета по выявлению эмоциональной напряженности

1. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

- до года
- 1–2 года
- более 2 лет

2. Если Вас частично или полностью не устраивает Ваша работа, то почему?

(Отметьте цифрами степень значимости, 1 – самое важное и т. д.)

- низкий размер зарплаты
- постоянные задержки в выплате зарплаты
- работа не соответствует моей квалификации, специальности
- плохая организация труда (необеспеченность необходимым оборудованием, информацией, материалами и др.)
- тяжелые и вредные условия труда
- чрезмерная загруженность по работе
- неудобный режим работы
- ограниченные возможности для профессионального и должностного роста
- плохие отношения в коллективе
- плохие отношения с руководством

3. Если Вы считаете, что изменения к лучшему у вас в организации происходят, то в чем это отражается? (Выберите не более трех позиций, где, на Ваш взгляд, происходит наиболее очевидный прогресс.)

- происходит улучшение в материально-техническом обеспечении производства
- в улучшении показателей работы предприятия (увеличении объема реализации, снижений потерь)
- в повышении доходов и уровня жизни работников
- в организации подготовки и повышения уровня квалификации работников
- в улучшении межличностных взаимоотношений
- 6) в улучшении содержания и условий труда, применении современных технологий
- 7) в стабилизации коллектива, в уменьшении текучести кадров
- 8) в улучшении состояния трудовой дисциплины
- 9) в чем еще? (укажите) _____

5. Удовлетворены ли Вы действующей системой оплаты труда?

- 1) да, полностью
- 2) не совсем
- 3) нет

6. Если Вы не удовлетворены действующей системой оплаты труда, то попытайтесь назвать основные причины:

- тарифная ставка, оклад малы и не соответствуют напряженности и ответственности выполняемой мной работы
- премии, надбавки и доплаты малы и не воспринимаются как стимулы к труду

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Анкета по выявлению эмоциональной напряженности

- положения о премировании неконкретны и не учитывают должным образом вклад
- премии, надбавки и доплаты получают чаще всего не по труду, а по умению угодить начальству
- тарифные ставки и оклады устанавливаются в независимости от уровня профессионализма и имеющегося опыта работников
- низкая зарплата
- администрация слабо заботится о результатах работы коллектива, а поэтому низкая зарплата
- что еще? (укажите _____)

7. Какого рода вознаграждение труда является для Вас наиболее ценным? (Выберите не более трех ответов. Отметьте цифрами: 1 – самое важное.)

- зарплата, премии
- продвижение по службе
- похвала начальника
- признание коллектива
- дополнительные льготы и вознаграждения
- моральное поощрение в устном и письменном виде, доведенное до сведения коллектива
- что еще? _____ укажите

8. Какие дополнительные льготы (доплаты) были бы привлекательными для Вас, если бы они действовали в Вашей организации. (Выберите не более трех ответов. Отметьте цифрами: 1 – самая привлекательная льгота.)

- выплаты на питание
- кредиты на строительство жилья
- праздничные премии
- доплаты за рост квалификации и профмастерства
- путевки
- другие _____

9. Имеете ли Вы потребность в повышении квалификации?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

10. Выберите три наиболее соответствующих Вам утверждения:

- 1) для меня важнее всего денежный заработок
- я стремлюсь, прежде всего, к продвижению по работе
- я всегда стремлюсь избежать критики со стороны руководителей и коллег
- я всегда стремлюсь избежать возможных наказаний и неприятностей
- для меня очень важно знать, что я пользуюсь уважением в коллективе
- я получаю удовлетворение прежде от хорошо выполненной работы
- для меня очень важно знать, что мой труд полезен.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета удовлетворенности работой в компании

Таблица В.1 - Анкета удовлетворенности работой в компании

| Номер | Должность | Ф.И.О. | Стаж работы в компании | |
|---|--|-----------------|------------------------|--|
| | Менеджер по продажам | Хвойникова А.А. | 0.5 года | |
| Инструкция: перед Вами Анкета удовлетворённости работой в компании. Просим внимательно ознакомиться с предлагаемыми утверждениями и проставить баллы напротив каждого утверждения по следующим правилам: 3 — да/ согласен, 2 — не знаю / затрудняюсь с ответом, 1 — нет | | | | |
| Вопрос | | | Баллы | |
| 1 | 2 | | 3 | |
| 1 | Перспективы компании | | СУММА | |
| 1.1 | Я знаю, какие планы стоят перед компанией на текущий год | | | |
| 1.2 | Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя | | | |
| 1.3 | Я знаю, каких результатов добилась компания за период | | | |
| 1.4 | Я знаю о долгосрочных планах компании | | | |
| 1.5 | Перспективы компании и пути их достижения являются мне понятными | | | |
| 1.6 | Я считаю, что компании следует обратить внимание на: | | | |
| 2 | Стиль управления непосредственного руководителя | | СУММА | |
| 2.1 | В отношении с подчинёнными всегда вежлив и доброжелателен | | | |
| 2.2 | Руководитель обсуждает насущные вопросы и дальнейшие планы с отделом | | | |
| 2.3 | Мне ставят конкретные, чёткие, измеримые и достижимые цели | | | |
| 2.4 | Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении заминок | | | |
| 2.5 | Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от руководителя | | | |
| 2.6 | Я считаю, что руководителю следует обратить внимание на: | | | |
| 3 | Психологический климат | | СУММА | |
| 3.1 | В компании благоприятный психологический климат | | | |
| 3.2 | Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь | | | |
| 3.3 | В компании принято уважительное общение | | | |
| 3.4 | Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения | | | |
| 3.5 | Коллеги используют только конструктивную критику | | | |

Приложение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Анкета удовлетворенности работой в компании

Продолжение таблицы В.1

| 1 | 2 | 3 | |
|-----|---|-------|--|
| 3.6 | Я считаю, что следует изменить следующее: | | |
| 4 | Условия труда | СУММА | |
| 4.1 | Мне достаточно комфортно и удобно на моем рабочем месте | | |
| 4.2 | Моё рабочее место оборудовано всей необходимой техникой и оборудованием | | |
| 4.3 | На моём рабочем месте комфортная температура и нет сквозняков | | |
| 4.4 | На моём рабочем месте достаточно освещения | | |
| 4.5 | У меня есть все необходимые канцелярские товары | | |
| | Чего мне не хватает для лучшей работы? | | |
| 5 | Социальный пакет | СУММА | |
| 5.1 | Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет организации | | |
| 5.2 | Социальный пакет для всех сотрудников одинаков | | |
| 5.3 | Считаю, что социальный пакет является достаточным | | |
| 5.4 | Я знаю, от чего зависит размер социального пакета | | |
| 5.5 | Имеющийся социальный пакет может удерживать сотрудников, желающих уволиться | | |
| 5.6 | Мои предложения по социальному пакету: | | |
| 6 | Оплата труда | СУММА | |
| 6.1 | Заработная плата выплачивается точно в срок | | |
| 6.2 | Компания всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы | | |
| 6.3 | Размер заработной платы считаю достаточным | | |
| 6.4 | Формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно | | |
| 6.5 | Размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность ор- | | |
| 6.6 | Как стоит изменить заработную плату? | | |
| 7 | Содержание выполняемой работы | СУММА | |
| 7.1 | Я считаю свою работу интересной | | |
| 7.2 | Я считаю свою работу разнообразной | | |
| 7.3 | Я считаю свою работу творческой | | |
| 7.4 | Я считаю, что моя работа способствует самовыражению | | |

Приложение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Анкета удовлетворенности работой в компании

Продолжение таблицы В.1

| 1 | 2 | 3 | | |
|-----|--|-------|--|--|
| 7.5 | По выполнении работы я испытываю чувство гордости | | | |
| 7.6 | Как стоит изменить работу, чтобы она приносила больше удовлетворения? | | | |
| 8 | Возможность самореализации | СУММА | | |
| 8.1 | Я могу самостоятельно принимать решения в отношении работы | | | |
| 8.2 | Компания регулярно предоставляет возможности для моего профессионального роста | | | |
| 8.3 | Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ | | | |
| 8.4 | Я могу принимать участие в проектах, которые оптимизируют деятельность всей компании | | | |
| 8.5 | Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь | | | |
| 8.6 | Что поможет мне лучше раскрыться в работе? | | | |
| 9 | Карьерный рост | СУММА | | |
| 9.1 | Я знаю, как происходит карьерный рост в компании | | | |
| 9.2 | Я могу подняться по карьерной лестнице, только если найду общий язык с руководителем | | | |
| 9.3 | Со мной разговаривают про карьерный рост не реже чем 1 раз в 6 месяцев | | | |
| 9.4 | С моим участием подготовлен индивидуальный план карьерного роста | | | |
| 9.5 | Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить другую должность | | | |
| 9.6 | Для осуществления карьерного роста мне не хватает: | | | |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Таблица Г.1 – Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

| Функция привлеченного человека | Позиционер | Что необходимо поддерживать у работающего |
|--|--|--|
| Работник (собственник рабочей силы) | Работодатель (собственник денежных средств и средств производства) | заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил |
| Специалист-профессионал | Предприниматель (хозяин дела) | профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности |
| Сотрудник Фирмы | Фирма в целом | самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр. |
| Исполнитель | Менеджер | самоопределение к исполнительским нормам |
| Коллега | Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.) | самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами |
| Рационализатор | Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ) | заинтересованность во внесении рациональных предложений |
| Член коллектива | Коллектив | самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата |
| Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д. | Технолог | готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п. |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Адаптационный лист

Ф.И.О адаптанта _____
Подразделение _____
Должность _____
Руководитель подразделения _____

Дата приема на работу «__» _____ 20__ г.
Срок стажировки с «__» _____ по «__» _____ 20__ г.
Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)
Образование _____
Профессиональный
опыт _____
Рабочее место _____
Оборудовано оргтехникой: _____

В адаптационных целях прикреплен сотрудник:
ФИО _____
Должность _____

Даны следующие поручения:

| № п/п | Мероприятие | Срок выполне- ния | Контактное лицо | Примечания |
|-------|-------------|----------------------|--------------------|------------|
| | | | | |
| | | | | |

Выданы следующие необходимые документы: _____

Уровень профессиональной подготовки сотрудника _____
Необходимость дополнительного обучения _____

Мнение о личных и деловых качествах адаптанта:

Руководителя _____ Подпись _____
Наставника _____ Попись _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Программа тренинга

Таблица Е.1 - Программа тренинга

| Этапы тренинга | Время (мин) | Материалы |
|--|----------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Организационный этап | 40 | |
| <p>Вводная часть. Сбор ожиданий от участников. Подготовка к работе с клиентом. Особенности продажи банковских услуг. Специфика продажи юридическим лицам. Факторы успешной продажи. Основные этапы продажи. Формирование положительного настроения на процесс продажи. Быстрые техники психологического настроения перед встречей. Постановка целей встречи. Технологии сбора данных о Клиенте. Разработка анкеты Клиента. Отработка на реальных примерах Банка.</p> | 40 | Проектор, видеокамера, Бейджи, маркеры Флипчарт клеящиеся листочки Рабочая тетрадь, тестовый материал |
| <p>Контакт с Клиентом Два пласта в общении: содержательный и коммуникативный. Как формируется первое впечатление: сознание и подсознание (метафора айсберга). Вербальная, невербальная и паравербальная составляющие общения. Создание доброжелательной и доверительной атмосферы переговоров. Установление первого контакта. Поддержание длительных контактов. Технологии подстройки и ведения Клиента. Техники «малого разговора» применительно к реальным условиям, важные темы для «малого разговора». Отработка на реальных примерах Банка.</p> | 90 | Инструкция для клиента |
| <p>Выявление потребностей клиента Технология «экспресс-анализа» Клиента. Классификация вопросов. Запрос Клиента и его потребности или «что на самом деле покупает клиент?». Работа с истинными потребностями как существенная составляющая конкурентной борьбы. Формирование запроса Клиента на основании его истинных потребностей. Матрица выявления потребностей. Карта «Экспресс-диагностики Клиента». Отработка на реальных примерах Банка.</p> | 90 | |
| <p>Представление продукта (услуги) клиенту: Конкурентные преимущества Банка. Составляющие успешной презентации. Как эффективно презентовать продукт: что мы говорим и что слышит Клиент. Приемы увеличения ценности продукта. Язык пользы и выгоды для клиента: фразы выгоды. Отработка на реальных примерах Банка с использованием «Карточек продукта».</p> | 90 | |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Программа тренинга

Продолжение таблицы Е.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|-----|---|
| <p>Работа с возражениями: Цели возражений. Техника «Воронки». Выявление истинных и ложных возражений. Какую информацию несут возражения? Способы преодоления возражений. Выявление «остаточных» возражений. Фиксация стандартных ответов на возражения Отработка на реальных примерах Банка.</p> | 90 | |
| <p>Завершение сделки: Общие закономерности завершения сделки. Необходимые умения для успешного завершения сделки. График изменения готовности Клиента к заключению сделки во время продажи. Сигналы готовности к заключению сделки. Приемы завершения продажи. Основные этапы завершения продажи. Сопровождение клиента (поддержание и культивирование контактов с перспективными клиентами). Правила завершения контакта с Клиентом. Технология взятия рекомендаций и новых контактов. Отработка на реальных примерах Банка.</p> | 150 | |
| Итоговое задание | 90 | |
| Подведение итогов тренинга. | 40 | |