

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивации в системе управления современной организацией	6
1.1. Сущность и роль мотивации персонала. Основные теории мотивации	6
1.2. Мотивационный механизм: сущность, основные элементы и этапы построения	14
1.3. Методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления	21
ГЛАВА 2. Анализ системы мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД» в г. Перми.....	28
2.1. Характеристика организации ПАО АКБ «Урал ФД».....	28
2.2 Анализ управления персоналом ПАО АКБ «Урал ФД»	32
2.3 Анализ системы мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД»	37
ГЛАВА 3. Совершенствование системы мотивации в ПАО АКБ «Урал ФД» в г. Перми	50
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ПАО АКБ «Урал ФД».....	50
3.2. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы (ВКР) обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления мотивации персоналом организации. Управление персоналом включает в себя многие составляющие: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально – психологические аспекты управления и т.д. Ключевое же место занимает мотивация.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Что движет человеком, что побуждает его к деятельности, что за мотивы лежат в основе его действий, зная это можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для разработки такой системы нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивация людей.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

Проблема совершенствования системы мотивации персонала в организации разрабатывается в экономической науке давно. В ставших уже классическими работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла роль мотивации работников рассматривается, как правило, для стабильных условий экономики и сложившихся условий жизнедеятельности людей.

Тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может быть не эффективен для этого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор, когда он сработает и почему. Руководитель организации должен сам выбирать каким образом мотивировать каждого работника для достижения целей организации. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей на благо процветания фирмы и общества в целом.

Объектом работы выступает система управления персоналом в ПАО АКБ «Урал ФД» г. Пермь

Предметом работы является система мотивации персонала.

Целью работы является совершенствование системы мотивации персонала организации ПАО АКБ «Урал ФД» г. Пермь.

На основании поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы создания и совершенствования систем мотивации в современной организации;
- 2) проанализировать деятельность организации ПАО АКБ «Урал ФД»
- 3) проанализировать действующую систему мотивации организации ПАО АКБ «Урал ФД»
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД» и рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

При выполнении работы в качестве источников информации выступают учебная, научная, методическая литература, материалы периодических изданий и специализированных Интернет-сайтов, посвященных экономической и управленческой тематике, а также документы

ПАО АКБ «Урал ФД».

Теоретической и методологической основой исследования являются системный подход, теории развития систем, теории управления персоналом, теории инноваций. При решении поставленных задач использовались методы экономического и статистического анализа: группировка, сортировка, социологические методы исследования (интервью, анкетирование, экспертный опрос).

В процессе подготовки дипломной работы анализировались отчеты деятельности Банка за 2014-2016 годы и другие материалы бухгалтерской и статистической отчетности. Кроме того обобщались методические рекомендации, по повышению экономической эффективности деятельности организации, монографическая научная литература, публикации в периодической печати. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации в обосновании их эффективности.

Работа состоит из введения, основной части, состоящей из 3-х глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяется объект и предмет исследования, ставится цель и задачи исследования. Первая глава работы посвящена рассмотрению теоретических аспектов управления мотивацией персонала организации. В ней рассматриваются понятия и сущность построения системы управления персоналом, её организационная структура, виды эффективности. Во второй главе - анализ организации управления мотивацией персоналом в Банке. В третьей главе предлагается рекомендации по повышению эффективности системы управления мотивацией персонала. В заключении подведены итоги исследования.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации и в обосновании их эффективности.

ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивации в системе управления современной организации

1.1. Сущность и роль мотивации персонала. Основные теории мотивации

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно думают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни, но это далеко не так. Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен непосредственно координировать работу и побуждать людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации¹.

Существуют две современные теории мотивации – содержательная и процессуальная². Но чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. М.: Дело 1992, с.361

² Шапиро С. А., Управление персоналом: курс лекций, практикум. М.- Берлин: Директ-Медиа, 2015, с.196

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов, вслед за А. Маслоу, соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

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

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

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

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

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

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

Потребности невозможно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Наблюдая за людьми, психологи определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремлённости. Побуждение – стремление к осуществлению чего-либо; потребность сделать что-либо. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле – это то, что понимается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, то его потребность становится удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это

может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена.

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

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

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

Поэтому важно отметить роль вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия

ценности у людей своеобразны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель так же имеет дело с и двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним, а как следствие – внутренней и внешней мотивацией. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Фирма «Volvo», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из экспериментальных заводов, заменив их сборочными бригадами, чтобы увеличить внутреннее вознаграждение для рабочих. Внешние вознаграждения (мотивация) – это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты. Всё больше исследований свидетельствует о том, что если вознаграждение – деньги, награды, похвалы или выигрыш конкурса – не подкреплены внутренней мотивацией, то стремление к поддержанию эффективной деятельности, несмотря на награды, у человека будет снижаться. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение,

предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

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

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

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные

усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

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

Так, например, Эльфи Кон, американский психолог, автор книг по мотивации, в своей книге «Наказание награждением»³ проанализировал различные мотивы и пришел к выводу, что внешняя мотивация имеет некоторые серьезные недостатки:

1) Неустойчивость. Как только вы отменяете наказание или вознаграждение, мотивация исчезает.

2) Она требует все больших затрат. Если наказание или вознаграждение остается на том же уровне, мотивация постепенно сокращается. Для того чтобы в следующий раз добиться эффекта, вам потребуется либо ужесточать наказание, либо увеличивать вознаграждение.

3) Она вредит внутренней мотивации. Внешние наказания или вознаграждения убивают желание в человеке развивать свою внутреннюю

³ Эльфи Кон, «Наказание награждением», 1993.

Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.

мотивацию, желание делать что-либо самостоятельно. Отныне руководство должно наказывать / вознаграждать работника каждый раз, чтобы заставить его это сделать. Рассчитывать на инициативу работника не приходится.

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

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

1.2. Мотивационный механизм: сущность, основные элементы и этапы построения

Под термином «мотивационный механизм» понимается совокупность мотивов, используемых при управлении организацией для достижения стратегических целей организации, на которые направлена та или иная совокупность мотивов.

С целью формирования целостного механизма мотивации в структуру мотивационного механизма мы включаем четыре основных составляющих элемента:

1) Механизм мотивации научно-технического развития производства включает в себя мотивацию нововведений и получения прибыли. Степень внедрения данного механизма в организациях может быть различной в зависимости от уровня конкуренции на рынках товаров и технологий, спроса

на товары и технологии, жизненного цикла технологий и продукции, степени изношенности оборудования и др⁴.

При социальной организации предприятия, ее рыночного развития в организациях можно использовать следующие мотивы научно-технического развития производства:

- мотивы формирования прибыли (получение, сохранение или рост прибыли, достаточной для организации в условиях конкуренции);
- мотивы удовлетворения потребностей покупателей (удовлетворение спроса потребителей; насыщение различных сегментов рынка);
- мотивы преодоления внутренних проблем (рост квалификации персонала; совершенствование управления);
- мотивы решения социальных проблем (повышение качества и экологической безопасности выпускаемой продукции, товаров, услуг; обеспечение социальных гарантий работника);
- мотивы престижа (повышение престижа в глазах общественности; стремление достигнуть позиций лидера, сохранить лидирующие позиции).

2) Механизм мотивации развития предпринимательства. Термин «предпринимательство понимается как поиск менеджментом организации новых сфер применения производственного потенциала, выгодной реализации инвестиционных ресурсов, увеличение рыночной доли, выход на новые рынки сбыта, создание новой конкурентной продукции и производств. Использование данных составляющих предпринимательства позволяет организации увеличивать свою прибыль за счет более полного удовлетворения потребностей потребителей в результате дифференциации продукции, активного использования маркетинговой политики. В организациях можно использовать следующие ведущие направления мотивации развития предпринимательства:

⁴ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации (учебно-практическое пособие). - М.: Бизнес-Школа Интел-Синтез, 2007. , с.37.

- мотивация развития конкуренции;
- мотивация использования нестандартного подхода к решению проблем;

3) Механизм мотивации персонала. Целевая направленность мотивации развития управления персоналом видится в рациональном использовании внутренних ресурсов организации, увеличении производительности труда, повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции и соответственно рыночной стоимости организации. В основе эффективности мотивации персонала лежат следующие составляющие:

- прямая мотивация работника (заработная плата, премирование, социальный пакет, условия труда, обеспечение жильем, бесплатный проезд);
- косвенная мотивация работника (престиж организации, уровень менеджмента, взаимоотношения в коллективе, возможность профессионального роста⁵).

4) Механизм мотивации хозяйствования отличается от мотивации управления персоналом более высоким его социальным статусом, т.е. эта мотивация осуществляется в аппарате управления организацией. Главными мотивами хозяйствования является внедрение прогрессивных рыночных нововведений, что повышает конкурентоспособность организации и тем самым увеличивает рыночную цену данной организации. Можно предположить следующие направления мотивации хозяйствования:

- мотивы профессионального роста работника (стремление персонала к карьерному росту (к выполнению более ответственной и квалифицированной работы), к увеличению своей заработной платы ;
- мотивы совершенствования организационной структуры управления (стремление сделать предприятие гибким в соответствии с конъюнктурой рынка, задействовать в управлении весь потенциал менеджмента фирмы);

⁵ Цветков, А. Н. Менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Цветков. - СПб. : Питер, 2009., с.12.

– мотивы ответственности (стремление повысить знания и умения и реализовать их в производстве, маркетинге, управлении, обеспечить конкурентоспособность и стабильность организации, повысить престиж).

Система мотивации персонала в организации представляет собой механизм взаимодействия объекта мотивации и организации (рис.2).

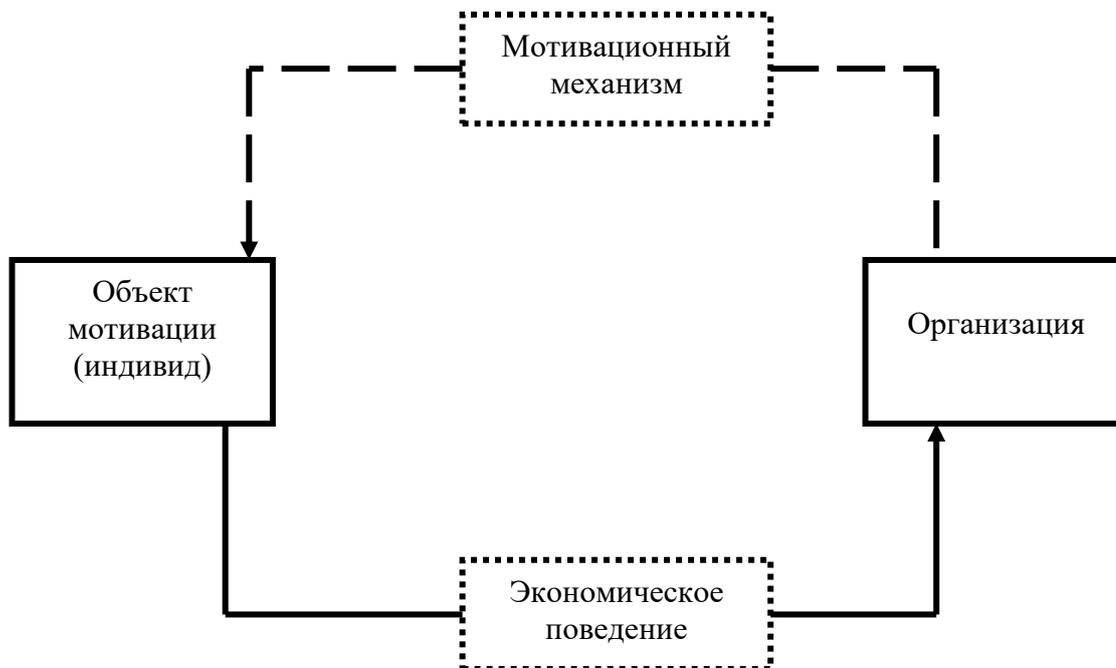


Рис. 2. Схема формирования мотивации персонала в организации

Следует отметить, что комплексный механизм мотивации сотрудников представляет собой сложную систему, включающую ряд составляющих. Формирование мотивационного механизма, целесообразно осуществлять на основе ряда системных принципов.

Сформулируем эти принципы⁶:

– Цели мотивационного механизма должны находиться во взаимном соответствии с целями организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом, оперативном). Для достижения той или иной цели организации

⁶ Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов образоват. учреждений сред. спец. образования / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011., с.90:

необходимо сформулировать комплекс мотивационных воздействий, который должен быть приведен в соответствие с реальными мотивационными возможностями.

– Система мотивации на предприятии должна строиться на основе миссии компании, ее целей и направлена на: привлечение и закрепление квалифицированных работников на предприятии, повышение заинтересованности работников в профессиональном совершенствовании и росте, вовлечении работников в процесс производства, достижение поставленных задач перед структурными подразделениями, компанией в целом.

– Мотивационный механизм должен быть ориентирован на учет экономического поведения человека в организации, его целей, трудовых ценностей, наиболее полно охватывать мотивационные факторы и максимально точно соответствовать интересам работника.

– Необходимо учитывать взаимосвязь и взаимозависимость элементов мотивационного механизма, так как изменение одного из элементов неминуемо повлечет за собой изменение других. Такую зависимость можно проследить на примере взаимосвязи оплаты труда, восприятия инноваций на производстве и качества труда. В этом случае необходимо добиваться определенной степени обособленности элементов. Чтобы изменения в одном из элементов компенсировались другими элементами и эффективность не страдала. Подобным свойством также обладают условия труда и дифференциация оплаты в зависимости от условий.

– Мотивационный механизм должен быть устойчив и динамичен, поэтому должен содержать элементы с разной длительностью жизненного цикла: с длительным, меняющимся только с изменением природы человека (ответственность, творческое начало, талант), со средним (инновационная активность, внешние доминанты организации), а также с кратким (мотивы внутренней конкуренции).

Факторы социальной мотивации в настоящее время являются недостающим звеном в современной системе мотивации. Будучи исключенными в период перехода к рыночной экономике, сейчас социальная мотивация не является комплексным инструментом эффективного мотивирования работников. Но социальная мотивация имеет очень значительную силу в современных условиях. И включение ее элементов в мотивационный механизм позволит повысить его эффективность.

Формирование материальной составляющей мотивационного механизма: заработная плата (определение постоянной и переменной составляющих) и система бонусов. Формирование нематериальной составляющей мотивационного механизма (карьерный рост, полномочия и ответственность, возможность обучения, надежность места работы (стабильность), соответствие работы способностям, ориентация на престиж и уважение в коллективе, удовлетворение от хорошо выполненной интересной работы, занятие любимым делом, престижность профессии, условия труда, напряженность работы, возможность инициативы).

Качественная оценка производится по показателям удовлетворенности работника трудовой деятельностью (BSC-показатели). Разработка этого этапа основывается на следующих концепциях: непрерывное совершенствование и вовлеченность в процесс производства (по системе Кайдзен), управление знаниями (построение обучающейся организации по концепции Нонаки и Такеучи), управление ценностями (через построение эффективной организационной культуры), управление талантами ⁷(рис.3).

⁷ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов; гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009., с.90.

Социальная мотивация персонала

Материальная – создает условия для повышения благосостояния работников:

Вознаграждения,
Льготы,
Социальные отчисления,
Возможность обучения,
Участие в прибыли,
Сохранение здоровья работников (правильное питание, лечение, отдых),

Возможность получения дополнительных финансовых средств для достижения личных целей.

Нематериальная – формирует у работника чувство уверенности в организации и в «завтрашнем дне»:

Участие в управлении и принятии решений,
Предоставление работы в соответствии с интересами и склонностями и профессиональной подготовкой,
Своевременный должностной и квалификационный рост,
Возможность самовыражения,
Создание благоприятного климата внутри организации, способствующего развитию взаимного доверия и уважения в коллективе,
Возможность продвижения по служебной лестнице,
Обеспечение сбалансированного образа жизни работников, как производственных так и личных интересов.

ключевой компетенции – персонала организации с исключительным знанием, аккумуляирование человеческих ресурсов в уникальной комбинации.

Внедрение механизма мотивации включает следующие этапы:

- разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями организации,
- разработка мотивационного механизма по предложенной методике, проведение тестового прогона,
- провести тестовый прогон вновь созданной или усовершенствованной системы оплаты труда и мотивации, проанализировать изменения в зарплатах сотрудников,
- обсуждение новой системы вознаграждения,
- внедрение, ознакомить всех сотрудников (под подпись) с новым положением о системе оплаты труда (вознаграждении),
- осуществление пилотного проекта (в одном из подразделений).

Таким образом, разработанная методика необходима организации, чтобы разработать эффективный мотивационный механизм, который решил

бы выше предоставленный круг кадровых проблем. Чтобы он обеспечивал предприятию приток и сохранение новых квалифицированных кадров и удержал уже обученных специалистов, повысил их удовлетворенность трудом и производительность посредством воздействия на трудовую деятельность работников эффективными инструментами, чему и будут посвящены дальнейшие исследования.

1.3. Методы оценки эффективности мотивационных процессов в системе управления

Управление персоналом на предприятии, работающем в рыночных условиях, а следовательно, и управление материальной основой мотивации труда - стимулированием работников определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием⁸.

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива организации в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых

⁸ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов; гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009., с.119.

отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

– относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат - повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать как обобщенную величину всех результатов (прироста объема производства, выручки от реализации и т.п.); во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки⁹.

Основные подходы к оценке управления персоналом

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать определить, что именно предстоит оценить.

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

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

⁹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов; гос. ун-т управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009., с.129.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления¹⁰.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

1. Достижение конечного результата

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности организации. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении.

Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

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

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата(производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда P_T .

$$P_T = O_p / T,$$

где:

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

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

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала можно использовать формулу оценки, учитывающую эффекты,

¹⁰ Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ГроссМедиа, 2007. , с.202.

возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

1) эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{Р}(\text{Кт1} - \text{Кт2}),$$

где:

Зн - затраты на новичка = $\text{Зот} / \text{Рот}$,

Зот - затраты на отбор персонала,

Рот - количество отобранных кандидатов,

Р - среднесписочная численность работников,

Кт - коэффициент текучести = число уволенных работников $\text{Рув} / \text{Р}$.

2) эффект от обучения с последующим совмещением профессий

$$\text{Эоб} = \text{Ззп} \times \text{Рсп} \times \text{N} - \text{Зоб},$$

где:

Ззп - затраты на заработную плату на одного работника в месяц,

Рсп - число работников, обучившихся смежным профессиям,

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность,

Зоб - затраты на обучение.

3) эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\text{Эп} = \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}),$$

где:

Р - количество работников,

Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников = $\text{Оп} / (\text{Дм} \times \text{Р})$

Суммарная эффективность:

$$\text{Эс} = \text{Эп} + \text{Эт} + \text{Эоб} = \text{N} \times \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}) + \text{N} \times \text{Зн} \times \text{Р}(\text{Кт1} - \text{Кт2}) + \text{Ззп} \times \text{Рсп} \times \text{N} - \text{Зоб}$$

2. Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат

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

3. Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления

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

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Чем сложнее система

¹¹ Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С. А. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ГроссМедиа, 2007. , с.212.

(большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

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

Общими критериями эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Подводя итоги первой главы можно сделать следующие выводы:

Мотивация заключается в создании таких условий деятельности, при которых происходит сравнение интересов организации и работников, и то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Правильный отбор и использование факторов мотивации повышает эффективность мотивационных процессов и выступает в качестве экономических рычагов усиления процесса мотивирования и повышения эффективности менеджмента качества.

Под термином «мотивационный механизм» понимается совокупность мотивов, используемых при управлении организацией для достижения стратегических целей организации.

Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал организации, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая на предприятии.

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

Далее проведем анализ системы мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД» в г.Пермь.

ГЛАВА 2. Анализ системы мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД» в г. Перми

2.1. Характеристика организации ПАО АКБ «Урал ФД»

Полное официальное наименование: Открытое акционерное общество коммерческий банк «Уральский финансовый дом».

Сокращенное наименование: ПАО АКБ «Урал ФД»

Миссия: «Мы помогаем воплощать мечты в жизнь».

Видение будущего: «Мы - самый удобный финансовый супермаркет в России».

Ценности: профессионализм и эффективность, активная жизненная позиция, клиентоориентированность, преданность делу и командность, креативность.

История банка «Урал ФД» связана с историей трех пермских банков - «Пермстройкомбанк», «Кредит ФД» и «Пермкредит». ОАО «Пермстройкомбанк» был основан 26 февраля 1990 года. В 1999 году произошла консолидация ОАО «Пермстройкомбанка» и «Кредит ФД», в результате которой Банк обрел новое название - «Уральский финансовый дом». В 2005 году были объединены банки «Урал ФД» и «Пермкредит».

Банк «Урал ФД» имеет генеральную лицензию Банка России, а также лицензии на обслуживание счетов физических и юридических лиц в валюте РФ и в иностранной валюте, лицензии на брокерскую, дилерскую и депозитарную деятельность.

Банк является юридическим лицом. Цель деятельности - извлечение прибыли. У ПАО АКБ «Урал ФД» имеется лицензия Центробанка России на осуществление банковских операций, предусмотренных федеральным законодательством. Банк, в частности, вправе осуществлять следующие операции:

- привлечение и размещение денежных средств юридических и физических лиц в депозитах;
- открытие и ведение банковских счетов юридических и физических лиц;
- осуществление переводов денежных средств;
- инкассация денежных средств;
- кассовое обслуживание юридических и физических лиц;
- операции с иностранной валютой;
- выдача банковских гарантий;

Таким образом, ПАО АКБ «Урал ФД» предлагает широкий спектр финансовых услуг юридическим и физическим лицам. Для физических лиц, кроме того, предусмотрена услуга аренды сейфовых ячеек и обслуживание банковских карт. ПАО АКБ «Урал ФД» предоставляет сервис системы дистанционного обслуживания, которая позволяет совершать банковские операции онлайн через Интернет.

Организационная структура управления офиса ПАО АКБ «Урал ФД» – линейно- функциональная (рис. 4)

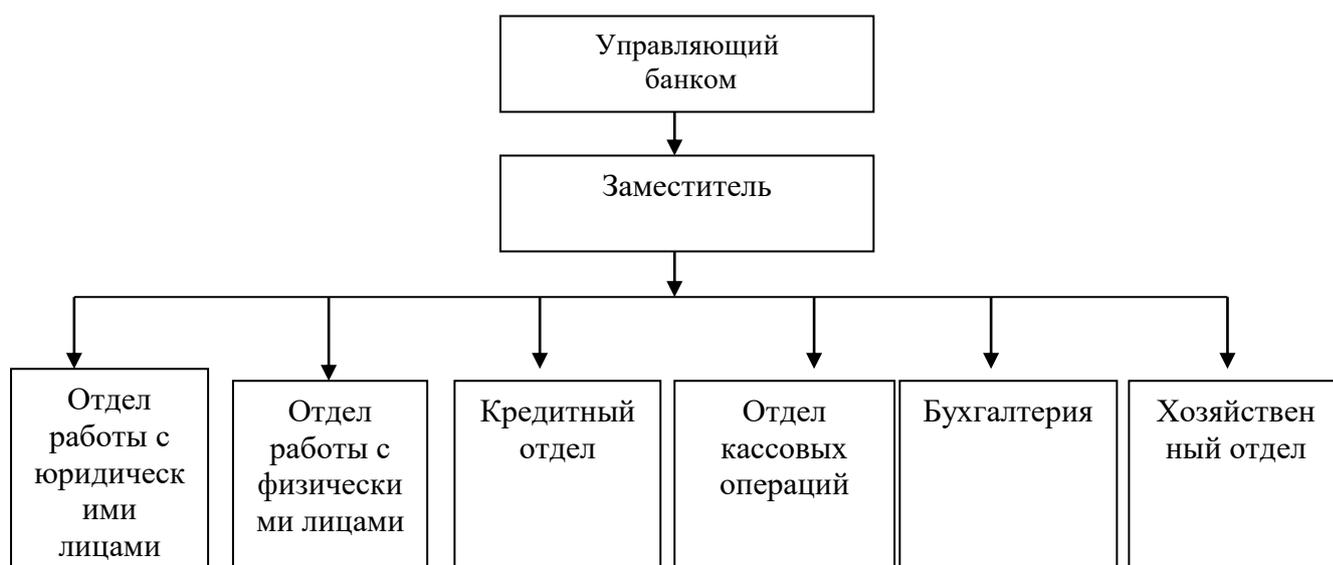


Рис. 4. Организационная структура управления офиса ПАО АКБ «Урал ФД»

Основным преимуществом данной организационной структуры

управления является реализация принципа единоначалия и специализация управления. В числе недостатков такой организационной структуры выступают некоторые трудности при внедрении инноваций, определенная разобщенность подразделений, препятствующая функционированию организации как единой системы; большая нагрузка на управляющего банком.

В отделах работы с юридическими и физическими лицами работают сотрудники – операционисты. Функции операционистов отдела по обслуживанию физических лиц: открытие счетов; оформление и выдача вкладов; начисление процентов по депозитам; прием и выдача денежных переводов; оформление платежных операций; работа с банковскими картами и так далее.

Функции операционистов отдела по обслуживанию юридических лиц: проведение операций по счетам; прием денежных чеков на выдачу наличности и объявлений на взнос наличных; операции по корпоративным пластиковым картам; подготовка и отправку всех платежей клиентов; подготовка ответов на запросы органов контроля и надзора в отношении счетов клиентов и другие операции.

В отделе кассовых операций производится кассовое обслуживание клиентов. Кассиры отдела в своей работе основываются на регламентирующих документах Центробанка РФ и других нормативных правовых актах. Кассиры также могут выполнять функции бухгалтера, в частности, оформлять денежные документы. Кроме операций с денежной наличностью, кассиры осуществляют операции с другими ценностями.

В кредитном отделе ПАО АКБ «Урал ФД» работают кредитные инспекторы. Они ведут переговоры с потенциальными клиентами о выдаче кредита. Также в их функции входит оценка платежеспособности потенциального заемщика, оформление документов на выдачу кредита. Кредитные инспекторы обязаны также отслеживать процесс погашения

кредитов и так далее.

Штатное расписание организации представлено в таблице 1. Из таблицы видно, что годовой фонд заработной платы составляет 5436,0 тыс. руб.

Таблица 1

Штатное расписание ПАО АКБ «Урал ФД» на 2016 год

Наименование должности	Количество должностей, ед.	Оклад, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
Управляющий банком	1	80,0	960,0
Зам. управляющего банком	1	50,0	600,0
Главный бухгалтер	1	25,0	300,0
Бухгалтеры	3	15,0	540,0
Операционисты	6	12,0	864,0
Кассиры	3	15,0	540,0
Кредитные инспекторы	3	20,0	720,0
Уборщики помещений	3	8,0	288,0
Охранники	3	12,0	432,0
Водители	2	8,0	192,0
Итого	26	-	5436,0

Для более полной характеристики экономической деятельности банка необходимо рассмотреть динамику основных технико-экономических показателей (таблица 2)

Таблица 2

Технико-экономические показатели работы ПАО АКБ «Урал ФД»

Показатели	2014	2015	2016	2016 к 2014 в %
1. Средняя численность работников, чел.	18	20	26	144,4
2. Фонд з/п, тыс.руб.	4160,0	4218,0	5436,0	130,7
3. Средняя з/п, тыс.руб.	7,8	8,0	9,4	120,5
4. Выручка, тыс. руб.	49771,3	45844,8	70651,3	141,9
5. Производительность труда, руб.	2765072,0	2292240,0	2717357,7	98,2
6. Общие производственные фонды (ОПФ), тыс.руб.	1285000,0	1290000,0	1295000,0	103,5
7. Фондовооруженность=6/1	71,38	64,5	49,8	69,8
8. Прибыль, руб.	1340581,0	1405300,0	1408375,0	125,0

9. ROE (обобщающий показатель прибыли банка- отношение прибыли к акционерному капиталу), %	134,0	140,5	140,8	-
---	-------	-------	-------	---

Из таблицы 2 видно, что численность работников в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 44,4 %. При этом выручка на одного работника в этот период также выросла, темп роста составил 41,9%. Рост фонда оплаты труда на 30,7 % в 2016 году по сравнению с 2014 годом связан с ростом числа работающих.

На предприятии отмечается опережающий рост заработной платы (темп роста в 2016 году -130,7%) по сравнению с производительностью труда (темп роста только 98,2%). Это недопустимо, так как свидетельствует о неэффективном использовании работников и, возможно, о проблемах мотивации персонала. Снижается показатель фондовооруженности, что свидетельствует о снижении оснащенности персонала банка основными производственными средствами.

Таким образом, ПАО АКБ «Урал ФД» предлагает широкий спектр финансовых услуг юридическим и физическим лицам, и занимает крупнейшую долю на рынке. Банк особое внимание уделяет кадровой политике, основная цель которой - создание производственно-эффективного Общества, предоставляющего максимальные возможности раскрытия потенциала человеческих ресурсов. Далее проведем подробный анализ управления персоналом в ПАО АКБ «Урал ФД».

2.2 Анализ управления персоналом ПАО АКБ «Урал ФД»

Анализ управления персонала начнем с анализа структуры персонала ПАО АКБ «Урал ФД», динамики его движения и отдачи от персонала. Основные данные для анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3

Динамика движения персонала ОАО АКБ «Урал ФД»

Показатели	2014	2015	2016	2015 к 2014 в %	2016 к 2015 в %
Плановая численность персонала	20	21	27	105,0	128,5
Среднесписочная численность персонала	18	20	26	111,1	130,0
Излишек (недостаток) персонала по сравнению с планом, %	-10,0	-4,8	-3,7	-	-
Количество принятого персонала	2	2	6	100,0	300,0
Количество уволившихся работников	3	4	5	133,3	125,0
Количество уволившихся работников по собственному желанию	3	4	5	133,3	125,0
Количество работников проработавших весь год (2-5)	15	16	21	106,7	131,3
Коэффициент оборота по приему рабочих (4/2)	0,11	0,10	0,23	-	-
Коэффициент оборота по выбытию (5/2)	0,17	0,20	0,19	-	-
Коэффициент текучести кадров (6/2)	0,17	0,20	0,19	-	-

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что организация не полностью обеспечена трудовыми ресурсами, то есть в целом в организации наблюдается постоянная нехватка персонала. В 2016 году нехватка персонала по сравнению с планом составляет 3,7%. В 2015 году и 2014 году фактическая численность ниже плановой на 4,8 и 10,0 % соответственно.

Среднесписочная численность сотрудников организации составила в 2016 году - 26 человек, что на 30,0% больше численности 2015 года (20 человек). Повышение численности сотрудников произошло в связи с расширением объема деятельности банка (рис. 5).

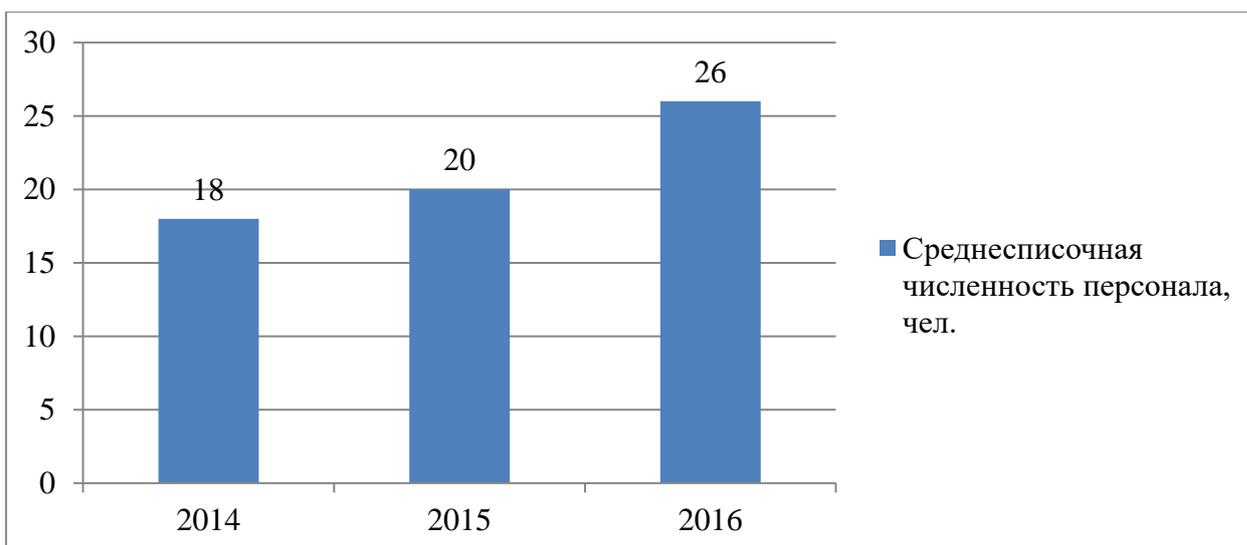


Рис. 5. Изменение среднесписочной численности персонала ПАО АКБ «Урал ФД» за 2014 – 2016 гг.

Коэффициент оборота по приему повысился 0,11 в 2014 году до 0,23 – в 2016 году. Однако коэффициент оборота по выбытию также вырос.

Основная причина выбытия - увольнение по собственному желанию.

Коэффициент текучести кадров имеет тенденцию к росту: с 0,17 в 2014 году до 0,19 – в 2016 году.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала. Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разряде категорий и групп должностей.

Половозрастная структура персонала характеризуется долей лиц разного пола и возраста в его общей численности (таблица 4). Число молодежи (до 30 лет) с каждым годом увеличивается. В отделении банка нет работников старше 50 лет, число работников в возрасте от 40 до 50 лет также невелико.

Женщин на предприятии больше, чем мужчин, но заметна тенденция увеличения количества мужчин от года к году: с 33,3% в 2014 году до 34,6% в 2016 году.

Таблица 4

Половозрастная структура персонала ПАО АКБ «Урал ФД»

Содержание	2014 год		2015 год		2016 год	
	в %	числ., чел.	в %	числ., чел.	в %	числ., чел.
По возрасту, %						
до 20	0	0	0	0	0	0
от 21 до 30 лет	38,8	7	30,0	6	42,3	11
от 31 до 40 лет	44,4	8	50,0	10	38,5	10
От 41 до 50 лет	16,8	3	20,0	4	19,2	5
Свыше 50 лет	0	0	0	0	0	0
Итого	100	18	100	20	100	26
По полу, %						
Мужчины	33,3	6	35,0	7	34,6	9
Женщины	66,7	12	65,0	13	65,4	17
Итого	100	18	100,0	20	100	26

Качественная оценка персонала может быть произведена исходя из профессиональной и квалификационной структуры кадров. Уровень профессионализма и квалификации работников играет чрезвычайно важную роль при достижении цели организации при выполнении поставленных перед ним задач. Образовательная структура персонала организации по годам представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура персонала ПАО АКБ «Урал ФД» по уровню образования

Уровень образования	2014 год		2015 год		2016 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
неполное среднее	-	0	-	0	-	0
среднее	3	16,7	3	15,0	2	7,7
среднее специальное	7	38,9	10	50,0	11	42,3
высшее	8	44,4	7	35,0	13	50,0
Итого	18	100,0%	20	100,0%	26	100,0%

Из таблицы 5 видно, что доля работников с высшим образованием в структуре численности персонала растет, доля работников со средним образованием стабильно сокращается. Доля сотрудников со средним специальным образованием за период 2015-2016 годов имеет тенденцию к снижению с 50,0% в 2015 году до 42,3% - в 2016 году. Большая часть работников имеет профильное образование.

Организация стремится укомплектовывать кадры, наиболее соответствующие цели банка и его кадровой политике. Подбор кадров осуществляется достаточно долго по времени. Это негативно сказывается на трудовом процессе. Также одним из недостатков работы с персоналом является то, что в банке нет четко определенной системы адаптации вновь принятых сотрудников. Вновь принятых работников необходимо доучивать, представлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы в кредитной организации. При увольнении сотрудников банк несет потери, так как на этих работников были потрачены средства на обучение, удовлетворение их социальных потребностей и так далее.

Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из планов организации на следующий год.

Таким образом, численность персонала в 2016 году представлена 26 работниками, структура персонала представлена в основном молодыми людьми до 30 и от 30 до 40 лет. На предприятии нет работников старше 50 лет, число работников в возрасте от 40 до 50 лет также невелико. В структуре персонала преобладают работники с высшим образованием, удельный вес которых в последний год составляет 50,0% в общем числе работников ОАО АКБ «Урал ФД». Одной из проблем банка является высокая текучесть кадров, достаточно сложно протекает процесс адаптации вновь принятых работников. Отсутствует система адаптации вновь принятых сотрудников. Это свидетельствует о не совсем благополучном положении, сложившемся в организации в части управления персоналом.

2.3 Анализ системы мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД»

Цели управления персоналом в ПАО АКБ «Урал ФД»:

- формирование коллектива, способного результативно трудиться;
- повышение профессионального уровня работников;
- воспитание руководителей высшего и среднего звена, которые могут демонстрировать высокий профессионализм, гибкость управленческих решений, стремление к внедрению и реализации инноваций и прочее.

Основные направления кадровой политики на предприятии:

- отбор и наем квалификационного персонала;
- повышение квалификации сотрудников;
- построение и реализация карьеры сотрудников;
- совершенствование организации труда;
- создание благоприятных условий труда для работников фирмы;
- мотивация труда.

Кадровыми вопросами, приемом на работу и оформлением необходимой документации на предприятии занимается заместитель управляющего банка. С целью анализа управления персоналом были изучены следующие документы организации:

1. Устав организации.
2. Штатное расписание.
3. Организационная структура.
4. Должностные инструкции и др.

В ПАО АКБ «Урал ФД» должностными инструкциями работников установлены требования, согласно которым каждый сотрудник должен:

1. Выполнять свои должностные обязанности.
2. Соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Соблюдать правила обслуживания клиента и положения законодательства в банковской сфере.
4. Постоянно повышать уровень профессиональных знаний.

4. Подтверждать свой профессионализм во время ежедневной работы, в целях поддержания позитивного имиджа организации.

5. Нести ответственность за результаты труда.

Управляющий банком обязан:

1. Держать работников в курсе положения дел в организации.

2. Реализовывать обязательства перед сотрудниками по выплате заработной платы.

3. Внедрять новые технологии управления.

4. Обеспечивать работникам социальные гарантии.

Нематериальное поощрение заключается в следующем: за добросовестное и своевременное исполнение трудовых обязанностей, получение максимальной прибыли, повышение производительности труда, за высокое качество работы и обслуживания клиентов, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде, бережное отношение ко всем видам ресурсов и за другие достижения в работе применяются следующие формы поощрения:

- объявление благодарности;

- награждение почетной грамотой;

- повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Поощрение работников производится в зависимости от стажа работы на предприятии, личного вклада в результаты деятельности банка, качества выполняемой работы.

Работникам предоставляются дополнительные, по сравнению с законодательством, социальные льготы. Например, работникам кредитного отдела оплачиваются услуги мобильной связи.

Банк оказывает и материальную помощь сотрудникам. Для усиления материальной заинтересованности работников выполнение планов, повышение эффективности и качества работы, в банке введены системы

премирования и вознаграждения.

Вид, система оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, соотношение в их размерах между отдельными категориями персонала и др. определены и зафиксированы в Положении об оплате труда.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом банка. Руководство банка формирует штат работников, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации.

В ПАО АКБ «Урал ФД» применяется стандартная система мотивации на основе материального вознаграждения за результаты труда. Заработная плата работников складывается из оклада и премии. Однако в банке система премирования дает незначительный стимулирующий эффект, так как на практике ряд сотрудников получает зарплату по принципу: оклад и 0,1% премии от прибыли ежемесячно, другие имеют только оклад, премия выписывается им только по решению руководства. При начислении премии не учитывается эффективность, интенсивность труда и другие факторы, что, соответственно, ограничивает мотивацию сотрудников и не стимулирует их трудиться с большей отдачей.

Среди сотрудников ПАО АКБ «Урал ФД» был проведен опрос с целью выявления наиболее действенных методов повышения мотивации. В опросе участвовало 20 сотрудников банка. Анкета представлена в приложении 1.

Оценивая уровень мотивации, 23,0% работников банка отметили, что мотивация высокая, 38% оценили ее как довольно высокую, 23,0% опрошенных оценили уровень мотивации в организации как низкий. Оставшаяся часть опрошенных сотрудников - 16,0% отметила, что уровень мотивации находится на среднем уровне (рис. 6)

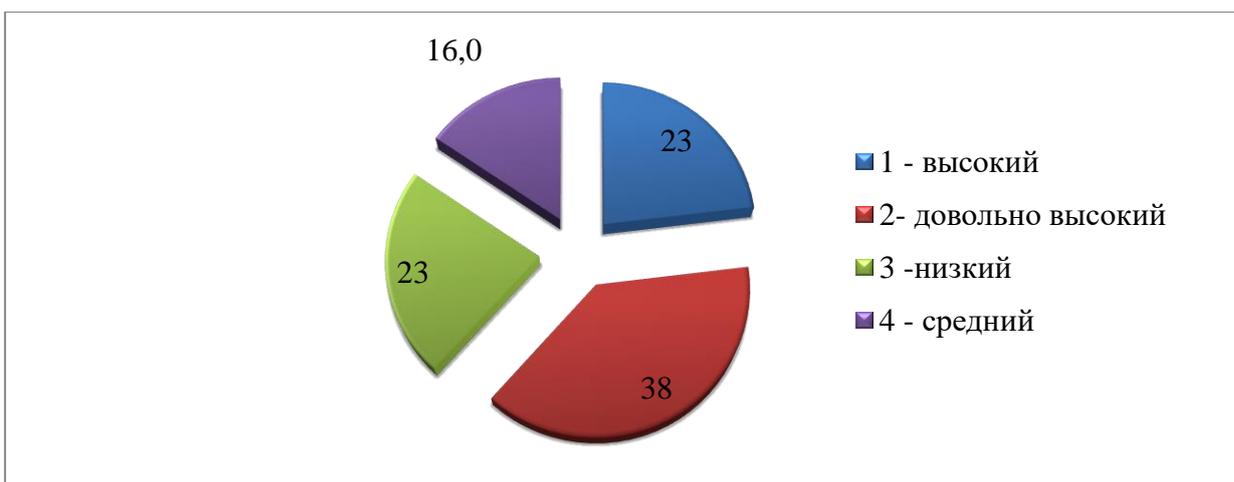


Рис. 6. Ответы сотрудников о мотивации персонала, %

На вопрос о действиях по повышению мотивации со стороны руководства более половины опрошенных ответили, что такие действия предпринимаются (рис. 7)

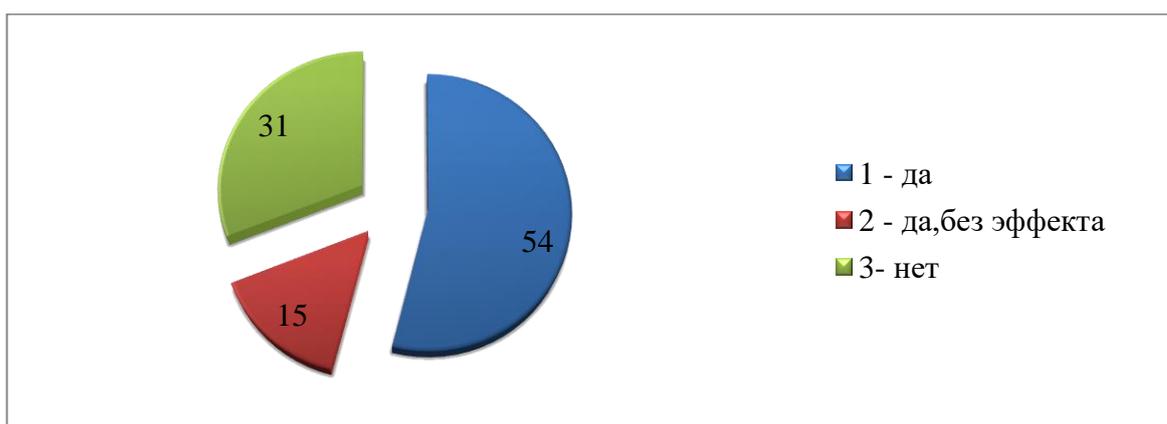


Рис. 7. Ответы сотрудников о мотивационных действиях со стороны руководства, %

Исходя из данных рисунка 7 видим, что 31,0% сотрудников ответили, что это никак не проявляется, остальные респонденты 15,0% ответили, что предпринятые действия эффекта не имели.

В качестве самых популярных методов мотивации были названы следующие: мероприятия по сплочению коллектива - 18,0%, предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам - 16,0% (рис. 8)

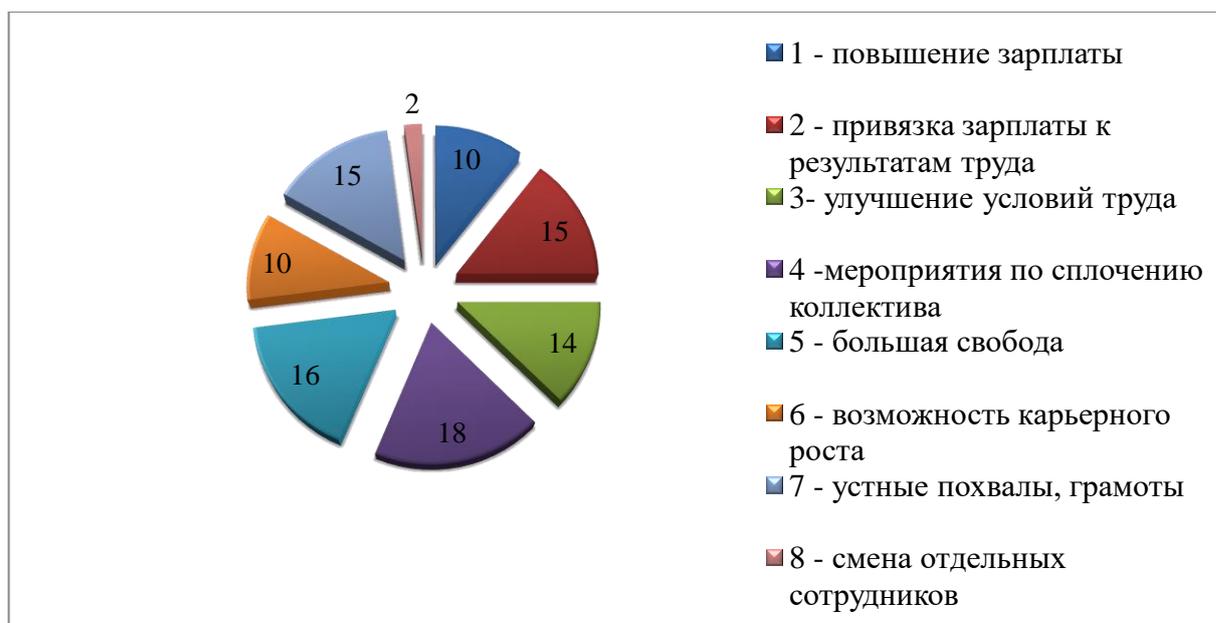


Рис. 8. Ответы сотрудников о применяемых в банке методах мотивации, %

На третьем месте - увязка зарплаты с результатами труда и устные поощрения и вручение грамот - по 15,0%, далее идет улучшение условий труда – 14,0%, затем повышение зарплаты и возможность карьерного и профессионального роста - по 10,0%, замена отдельных сотрудников замыкает список самых популярных методов мотивирования - 2,0%.

Наиболее эффективными сотрудники считают такие методы мотивации, как улучшение условий труда - 25,0%, второе место разделили - повышение заработной платы и привязка заработной платы к результатам труда - по 18,0%, далее идет предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам - 15,0%, затем возможность карьерного и профессионального роста - 12,0%, последнее место разделили мероприятия по сплочению коллектива, устные поощрения и вручение грамот - по 6,0% (рис. 9)

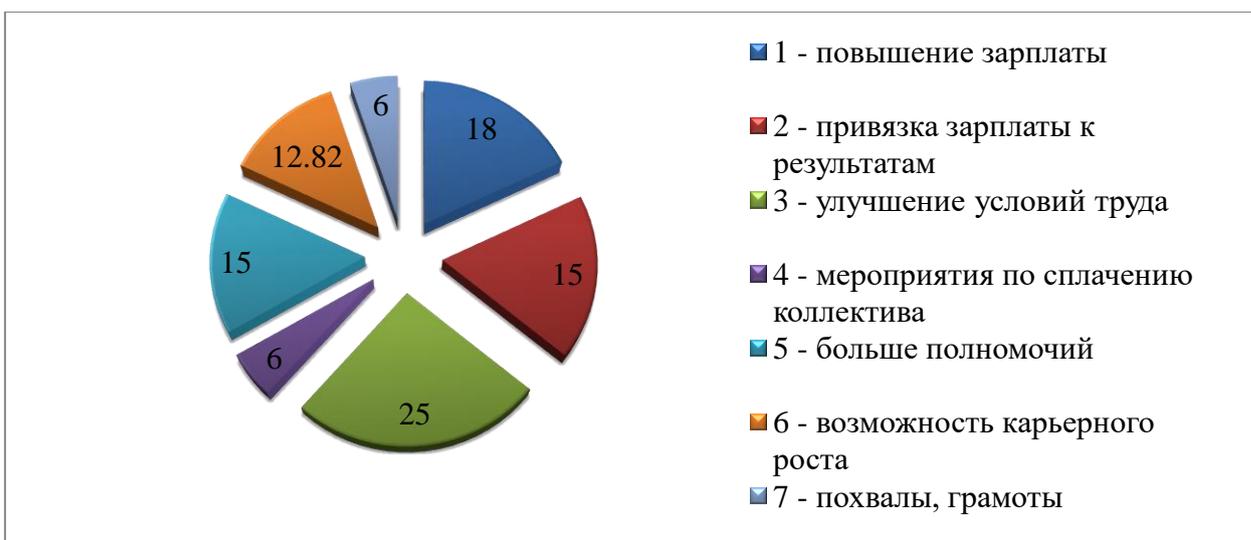


Рис. 9. Ответы сотрудников о методах повышения мотивации, %

На вопрос, почему именно эти методы являются наиболее действенными, большинство работников банка – 56,0% затруднились с ответом, другие отмечали улучшение настроения на работу, заинтересованность в результате труда.

На вопрос о том, полезно ли было бы усовершенствовать систему мотивации, подавляющее большинство - 75% ответило положительно, другая часть - 25% затруднились ответить (рис. 10)

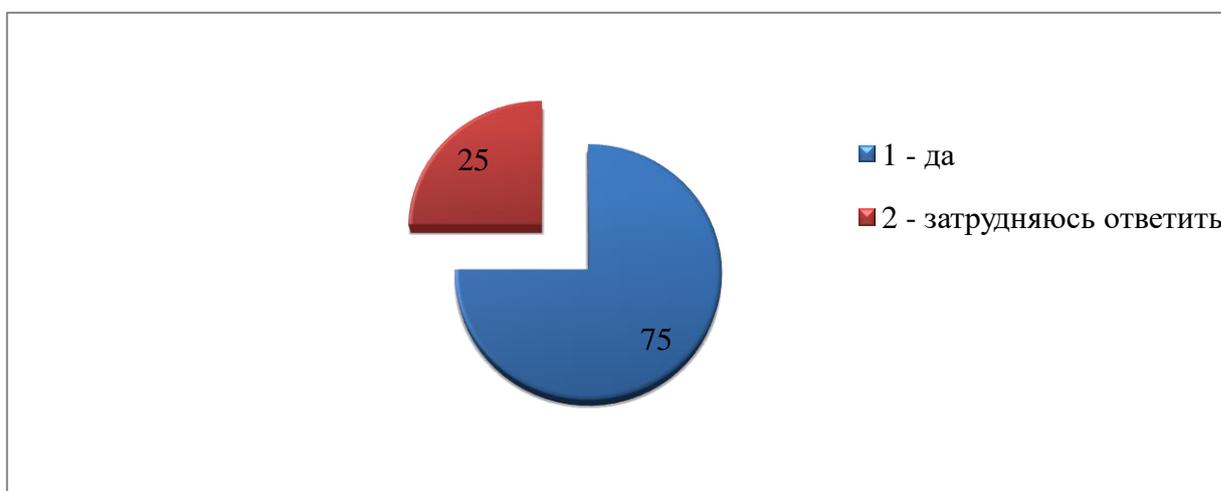


Рис. 10. Ответы сотрудников о необходимости совершенствования системы мотивации, %

Далее был проведен опрос работников ПАО АКБ «Урал ФД» по поводу удовлетворенности трудом и рабочим местом, которые являются важнейшим

индикатором состояния трудовой мотивации персонала. Анкета – в приложении 2.

Были оценены ряд факторов по пятибалльной шкале. Большая часть работников банка (58,0%) считает, что организация труда невысокая, 8,0% оценивают ее как неудовлетворительную, 34,0% респондентов считают, что организация труда осуществляется на высоком и достаточно высоком уровне (рис. 11)

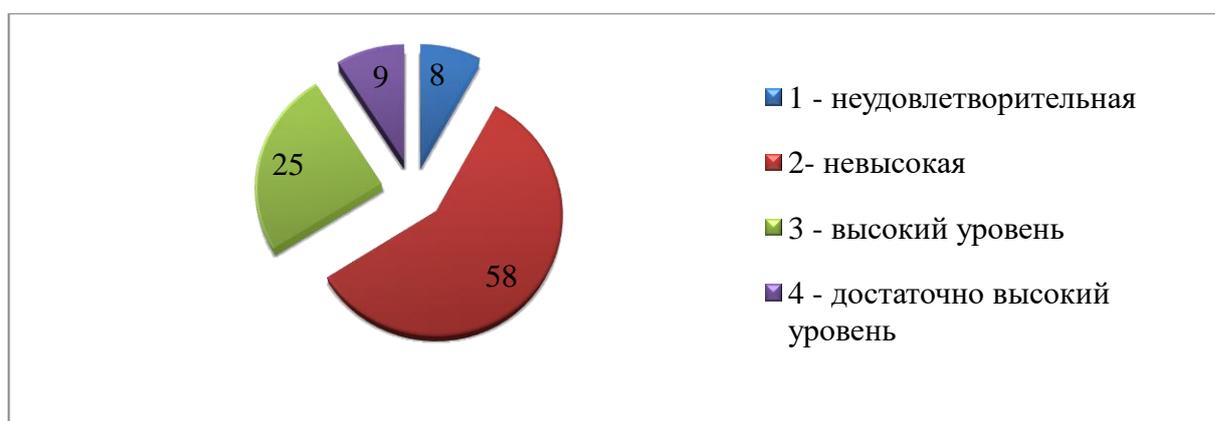


Рис. 11. Ответы сотрудников по вопросу организация труда в банке, %

Работники, отметившие низкий уровень организации труда, в основном, выражают недовольство тем, что на рабочих местах условия не соответствуют требованиям охраны труда. Так, работникам приходится много перемещаться по помещениям банка, в кассу и так далее с документами. Это отнимает достаточно много времени и сил, возникают непроизводительные траты времени.

Большей части респондентов - 92,0% нравится работа, которую они выполняют, 8,0% считают работу удовлетворительной, но не в полной мере соответствующей ожиданиям.

Большая часть респондентов оценивают санитарно-гигиенические условия как удовлетворительные - 46,0%, 45,0% считают их соответствующими требованиям, из них 7,0 % считают их отличными, 38% - соответствующими требованиям, 9,0% оценивают их как неудовлетворительные.

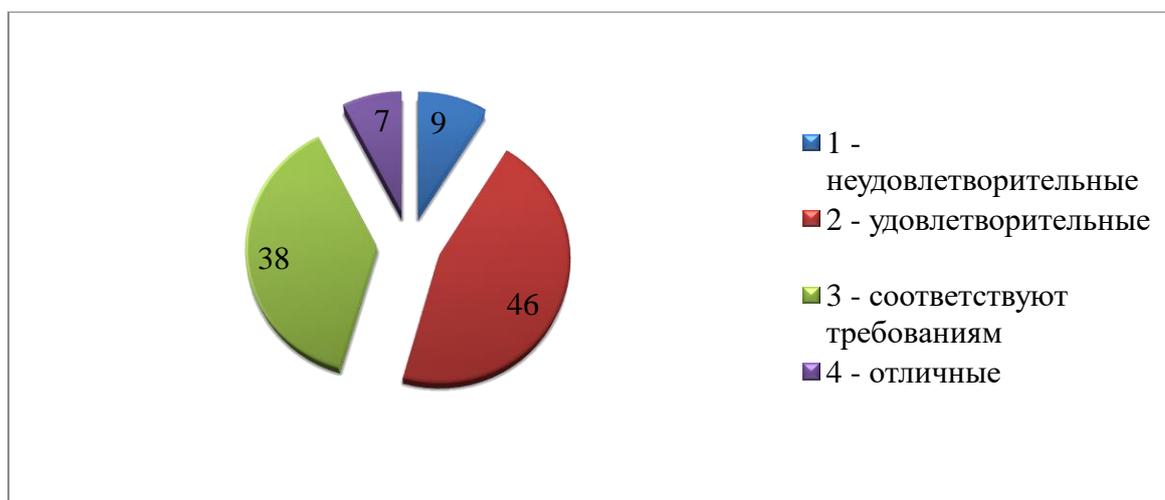


Рис. 12. Ответы сотрудников банка о санитарно-гигиенических условиях труда на рабочих местах, %

Уровень заработной платы устраивает 62,0% сотрудников, оставшиеся 38,0% опрошенных оценивают ее как удовлетворительную.

Система премирования сотрудников расценивается приблизительно также, как и система оплаты труда: 40,0% респондентов считают систему премирования удовлетворительной, 60,0% работников вполне довольны системой премирования (приложение 3).

Как отмечалось выше, заработная плата в компании ПАО АКБ «Урал ФД» состоит из оклада. Перечень профессий работников, оплата которых производится по месячным окладам, утверждается управляющим банка. Размер оклада сотрудников организации устанавливается согласно трудовому договору (контракту), заключенному с сотрудником в соответствии с законодательством РФ.

При полностью отработанном работником месяце оклад ему начисляется полностью, а в случае отработки неполного месяца, он получает часть оклада пропорционально отработанному времени в соответствии с графиком работы.

Работники также премируются за объем, качество и сроки выполняемой работы. Рассмотрим расчет заработной платы на примере некоторых категорий работников (таблица б)

Расчет заработной платы за 2016 год

Наименование должности	Оклад, руб.	Премия в месяц, % от прибыли	Заработная плата, руб.
Зам. управляющего банка	50000	0,1	50000 + (1408375 * 0,1%) = 51408
Главный бухгалтер	25000	0,1	25000 + (1408375 * 0,1%) = 26408
Кредитный инспектор	20000	0,1	20000 + (1408375 * 0,1%) = 21408

Как видно из таблицы, система оплаты труда в организации не мотивирует заинтересованности работников в общих результатах труда. Премияльные выплаты незначительно увеличивают заработную плату. При этом нет явной дифференциации в заработной плате различных категорий работников, хотя уровень ответственности за результат работы у них разный.

У бухгалтера, водителя банка, кассиров и операционистов заработная плата состоит из оклада. Премия начисляется только по распоряжению руководителя, что не способствует высокой мотивации к труду. Фиксированный оклад не дает возможности двигаться вперед и больше зарабатывать. При наличии недостатков в работе, из оклада вычитается денежная сумма. Такой подход расценивается работниками как наказание, а не как мотивация к высокопроизводительной работе. Аналогичным образом, обстоит дело с оплатой труда у прочих категорий работников организации. Положительно то, что зарплата выдается вовремя, без задержек.

Таким образом, изучение политики заработной платы в ПАО АКБ «Урал ФД» показало, что в организации используется окладно-премиальная система труда. Эта система не в полной мере оправдывает себя, так как не стимулирует работников к более активному выполнению задач банка. Об этом наглядно свидетельствует снижение производительности труда в динамике за ряд лет.

Отношения в коллективе в целом расцениваются сотрудниками как благоприятные - 80,0%, из них подавляющее большинство - 60,0% считают

их отличными, 20,0% - как хорошие, оставшиеся 20,0% оценивают отношения в коллективе как удовлетворительные. Конфликты случаются достаточно редко.

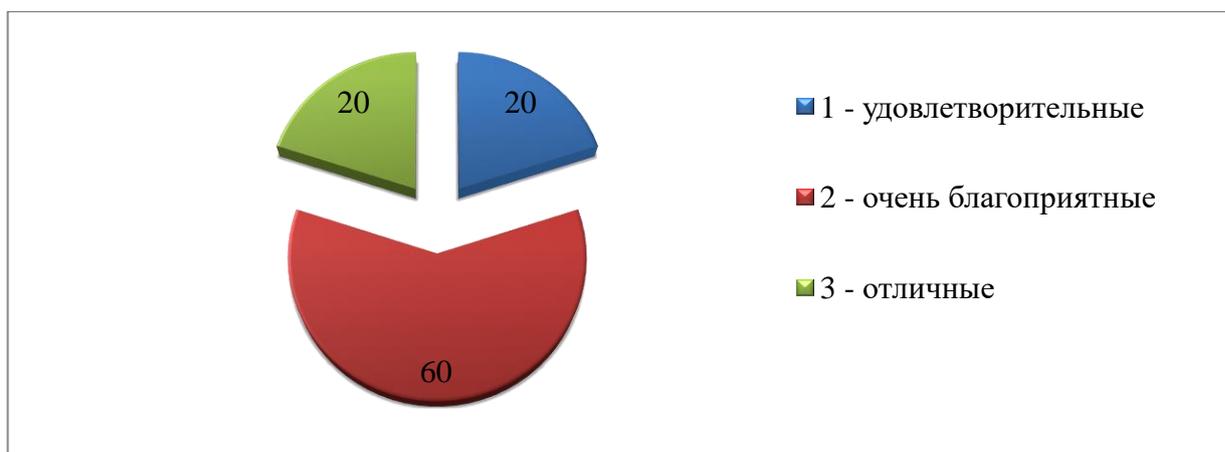


Рис. 13. Ответы сотрудников об отношениях в коллективе, %

Отношения с руководством в целом являются также благоприятными: 90,0% респондентов оценивают отношения с руководством как благоприятные, причем 58,0% считают их отличными, 32,0% - хорошими и только 10,0% считают отношения с руководством удовлетворительными (рис. 14)

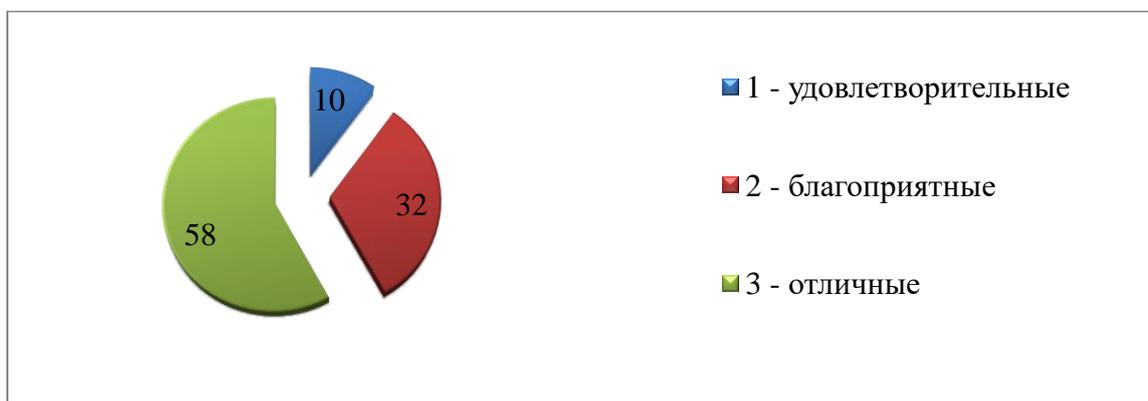


Рис. 14. Ответы сотрудников об отношениях с руководством, %

25% опрошенных оценивают стиль и методы работы руководства как отличные. 75% считают, что необходимо некоторое совершенствование методов работы руководства (рис. 15)

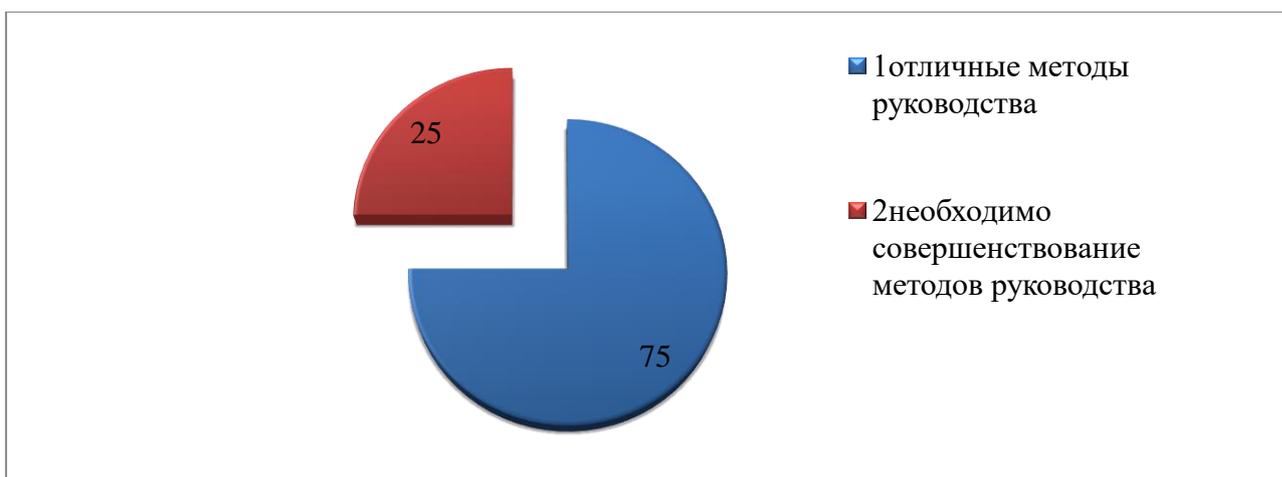


Рис. 15. Ответы сотрудников о стиле и методах работы руководства, %

Возможность воздействовать на результаты работы коллектива является одним из главных факторов, влияющих на трудовую мотивацию работников. Три четверти респондентов считают, что они влияют на результаты работы коллектива, 25% сотрудников считают, что они практически не могут влиять на конечные результаты работы. 23,0% респондентов считает, что администрация не уделяет должного внимания запросам сотрудников, а 77,0% считает, что администрация считается с запросами своих работников.

Подавляющее большинство сотрудников - 76,0% видит перспективы профессионального и должностного роста в ПАО АКБ «Урал ФД», 24,0% опрошенных не видят перспектив роста в этой компании.

72,0% респондентов считают, что оценка работы со стороны руководства является вполне объективной, а 28,0% опрошенных - недостаточно объективной.

Большинство сотрудников фирмы – 45,0% практически не видят возможности обучения и повышения квалификации, 55,0% опрошенных видят возможность обучения.

65,0% сотрудников отметили сложности в адаптации в банке.

Больше половины сотрудников - 70,0% хорошо информированы о положении дел в компании, 23,0% опрошенных плохо осведомлены о деятельности компании, а 7,0% ничего не знают о положении дел в компании.

15,0% респондентов не обеспечены всем необходимым для работы, 7,0% - обеспечены не полностью. Только 48,0% опрошенных практически не нуждаются ни в чем для эффективной работы, а 30,0% обеспечены всем необходимым.

На основании результатов изучения системы управления персоналом и мотивации его к труду была составлена матрица SWOT- анализа (таблица 7)

Таблица 7

Матрица SWOT- анализа системы управления и мотивации персонала ПАО
АКБ «Урал ФД»

S- сильные стороны	W- слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - своевременно даются отпуска; - заработная плата выдаётся вовремя; -редко возникают конфликтные ситуации; - средний возраст персонала – 30-40 лет, то есть накоплен определенный опыт работы; - большая часть работников имеют профильное образование 	<ul style="list-style-type: none"> -не соответствующие требованиям работников условия труда - не всегда есть возможность повышать квалификацию; -высокая текучесть кадров; - система мотивации недостаточно эффективна; -не организована система адаптации персонала
O- возможности	T - угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -обучение персонала на специализированных курсах (мотивация через возможность обучения) - развитие корпоративной культуры 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие конкурентов, способных «переманить» квалифицированных работников

Таким образом, политика в области управления персоналом должна определять стратегическую роль, цели, задачи, принципы управления персоналом и распространяться на все категории персонала, в ПАО АКБ «Урал ФД» данные требования не соблюдаются в полной мере.

В целом сотрудники удовлетворены работой, которую выполняют. Оплата труда и система премирования расцениваются как вполне удовлетворительные. Однако премирование работников не увязано с результатами труда, поэтому фактически не играет стимулирующей роли. Морально-психологический климат в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками оцениваются как вполне благоприятные. Большая часть

персонала заинтересована в получении информации о новых технологиях обучения, однако не видят возможности повышения квалификации в организации. Несмотря на то, что большинство опрошенных сотрудников мотивация оценивается как достаточно высокая, существует потребность в анализе системы мотивации и ее совершенствовании. В качестве самого популярного стимула респонденты указывали мероприятия по сплочению коллектива и предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам. В качестве самого действенного стимула опрошенные сотрудники указали улучшение условий труда, организацию системы адаптации в организации новых сотрудников, повышение заработной платы и привязку заработной платы к результатам труда, организацию обучения и повышения квалификации.

Следовательно, можно сделать вывод, что руководство банка применяет стимулы, которые являются менее действенными по отношению к сотрудникам, чем те, которые выделяют сами сотрудники. Вероятной причиной несовпадения может являться то, что в банке не проводится анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов. Подавляющее большинство респондентов отметило, что система мотивирования, применяемая на предприятии, нуждается в усовершенствовании.

При анализе системы мотивирования персонала ПАО АКБ «Урал ФД» было установлено следующее:

- не соответствующие требованиям работников условия труда;
- нет возможности повышать квалификацию;
- высокая текучесть кадров;
- не организована система адаптации персонала.

В следующей главе на основе проведенного анализа предлагаются мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и, в частности, системы мотивации труда.

ГЛАВА 3. Совершенствование системы мотивации персонала в ПАО АКБ «Урал ФД» в г. Перми

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ПАО АКБ «Урал ФД»

Для совершенствования системы мотивирования персонала к труду предлагается комплекс мероприятий, представленный в блок – схеме (рис.16). Качественные цели разработки комплекса мероприятий заключаются в результатах, которых хотят добиться:

- устранение проблем с адаптацией персонала;
- снижение текучести кадров;
- повышение сплоченности и кооперации в рабочей группе;
- необходимость обучения сотрудников;
- улучшение условий труда.

Количественные цели проекта характеризуют способы достижения качественных целей:

- охватить мероприятиями в совокупности 100% членов коллектива;
- снизить текучесть кадров;
- добиться увеличения прибыли не менее чем на 5%.

Комплекс мероприятий в системе мотивирования персонала включает:

- разработку положения о наставничестве для совершенствования адаптации вновь принятых сотрудников;
- смету затрат на внедрение пневмопочты между отделами банка для сокращения времени документооборота и непроизводительных временных затрат, а также внедрение нового программного обеспечения для оценки результатов труда персонала;
- график обучения сотрудников;
- внесение изменений в Положение о премировании сотрудников банка.



Рис. 16. Блок – схема комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивирования персонала в ПАО АКБ «Урал ФД»

Следующий этап в разработке мероприятий - процесс планирования бюджета комплекса мероприятий.

Определена стоимость выполнения работ проекта и утвержден базовый бюджет: 530,0 тыс. руб. – в год.

Для достижения целей разрабатываемого комплекса мероприятий по совершенствованию мотивации труда проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг.

Так, необходимы:

- услуги поставщика оборудования пневмопочты;
- услуги разработчика программного обеспечения (КРІ- программы);
- услуги образовательного учреждения по обучению.

Принято решение о целесообразности закупок продукции и/или услуг, определены требования к закупаемым услугам, в том числе ограничения по стоимости и срокам поставки:

- услуги поставщика оборудования пневмопочты, включая его стоимость – 30,0. Периодичность – 1 раз в год.
- обучение в Пермском филиале ВШЭ 3-х человек – 78 тыс. руб.;
- закупка программного обеспечения (КРІ- программы) у разработчика «Волгософт» - 250,0 тыс. руб.

Внедрение мероприятий осуществляется в соответствии с Базовым планом, принятым к исполнению, содержащем сведения об основных временных и стоимостных параметрах комплекса мероприятий (таблица 8)

Таблица 8

Базовый план реализации комплекса мероприятий

№	Мероприятие и его цель	Сроки	Стоимость, тыс. руб.	Источник финансирования
1	Внедрение института наставничества - улучшение адаптации новых сотрудников	В течение года	120,0	Прибыль организации
2	Внедрение пневмопочты	В течение года	30,0	Прибыль организации
3	Обучение сотрудников (повышение квалификации)	В течение года	78,0	Прибыль организации
4	Изменение системы премирования	В течение года	52,0	Прибыль организации

5	Внедрение программного продукта «КРІ-программа»	В течение года	250,0	Прибыль организации
Итого:			530,0	

Матрица ответственности представлена в таблице 9.

Таблица 9

Матрица ответственности по выполнению мероприятий

№	Мероприятие и его цель	Ответственный координатор	Ответственный исполнитель
1	Внедрение института наставничества-улучшение адаптации новых сотрудников	Управляющий банком	Заместитель управляющего банком
2	Улучшение условий труда за счет внедрения пневмопочты	Управляющий банком	Заместитель управляющего банком
3	Обучение сотрудников	Управляющий банком	Заместитель управляющего банком
4	Изменение системы премирования	Управляющий банком	Главный бухгалтер

Календарное планирование мероприятий показано на графике Ганта (таблица 10).

На графике видно, что внедрение программы адаптации является первоочередной задачей и планируется на июнь 2018 года, в июле и августе также будет проведено обучение сотрудников на курсах повышения квалификации в Пермском филиале Высшей школы экономики.

Внедрение программного обеспечения по оценке результативности труда сотрудников и изменение системы премирования должны проходить параллельно и должны быть запланированы эти мероприятия на сентябрь 2018 года. В сентябре и октябре будут проводится работы по улучшению организации труда на рабочих местах путем внедрения пневмопочты.

Диаграмма Ганта

Мероприятия	Июль 18	Июнь 18	Август 18	Сентябрь 18	Октябрь 18
Внедрение института наставничества- улучшение адаптации новых сотрудников					
Обучение сотрудников на курсах повышения квалификации для повышения профессионального мастерства					
Изменение системы премирования					
Внедрение пневмопочты					
Внедрение программного продукта «КРІ-программа»					

Управленческое направление по организационной функции включает: организацию наставничества в системе адаптации новых сотрудников. Для совершенствования организации труда новых сотрудников заместителю управляющего банком следует организовать внедрение наставничества в систему адаптации персонала.

Наставничество выполняет следующие функции:

- эффективная и систематическая передача знаний, опыта наиболее успешных работников новичкам;
- передача корпоративных ценностей компании;
- обеспечение системности, целостности обучения, контроля за усвоенными знаниями;
- мотивирующая функция:
 - для опытных работников - статус наставника, реализация потребности в признании, уважении;
 - для стажеров - наставник как модель.

Система наставничества предполагает:

- разработку и утверждение «Положения о наставничестве»;
- подготовку наставников;
- разработку системы мотивации, внедрение системы наставничества в подразделении.

Разработанное положение о наставничестве представлено в приложении 3. Далее должны быть определены взаимосвязи работ по проекту и его цели и задач (таблица 11)

Таблица 11

Взаимосвязи между работами в комплексе мероприятий и его целями и задачами

Цели проекта	Задачи	Мероприятия
Устранение проблем с адаптацией персонала Снижение текучести кадров	Улучшение адаптации новых сотрудников	Внедрение института наставничества
Обучение сотрудников (повышение квалификации)	Повышение профессионального мастерства, укрепление взаимосвязей в группе	Курсы для кассиров и операционистов ВШЭ
Изменение системы премирования	Увязка с результатами работы	Изменение в положении о премировании
Снижение текучести кадров	Улучшение условий труда	Внедрение пневмопочты

На этом же этапе составляется карта привлечения ресурсов (таблица 12). Карта включает содержательные параметры и описание необходимых ресурсов. Из таблицы видно, что для реализации комплекса планируемых мероприятий в основном необходимы финансовые ресурсы и квалифицированные кадры для внедрения института наставничества в рамках развития системы адаптации персонала.

**Карта привлечения ресурсов к реализации комплекса мероприятий по
мотивированию персонала ПАО АКБ «Урал ФД»**

Содержательные параметры	Ресурсы
Внедрение института наставничества	Квалифицированные кадры Финансовые ресурсы на оплату труда наставников
Внедрение пневмопочты	Финансовые ресурсы
Изменение системы премирования	Финансовые ресурсы
Обучение сотрудников (повышение квалификации)	Обучение на курсах в Пермском филиале Высшей школы экономики Финансовые ресурсы
Внедрение программного продукта «КРІ-программа»	Финансовые ресурсы

Финансирование реализуемых мероприятий будет осуществляться за счет собственных средств банка.

Программа мотивирования персонала должна подкрепляться информационной поддержкой. Сотрудники должны систематически обеспечиваться позитивной информацией о заслугах и достижениях конкретного работника, о целях и результатах работы коллектива и так далее.

Основные задачи информирования персонала состоят в том, чтобы:

- распространять в коллективе информацию о нормах, ценностях, ориентирах организационной культуры;
- своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни организации;
- способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- способствовать формированию корпоративного духа в организации;
- способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

Информация может распространяться различными способами. Это может быть визуальный и вербальный вариант распространения информации. В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться активными способами и пассивными. Очевидно, что большим мотивационным эффектом обладают активные способы информирования, когда информация оглашается в присутствии поощряемого работника, и одобрительное сообщение дополняется позитивным эмоциональным фоном, создавая благоприятный настрой во всем коллективе.

Современным способом организации корпоративной информационной среды является создание локальных информационных ресурсов - интранет-порталов компаний. Интранет-портал - это внутрифирменная (корпоративная) информационная среда с рядом функциональных задач, позволяющих наиболее полно осуществлять коммуникации внутри компании - между сотрудниками, отделами, филиалами, представительствами компании. В основе функционирования такого портала лежат Internet-технологии. Интранет-порталы размещаются во внутренней локальной информационной сети компании и доступны только ее сотрудникам. Главная страница такого портала должна быть смысло-образующим и имиджевым центром, связывающим в единое целое структуру, дизайн и содержание внутрифирменной информационной среды, представленной на страницах портала.

В рамках предлагаемых мероприятий для решения задач мотивации персонала в зависимости от достигнутого результата предлагается внедрение программного продукта «Волгасофт: KPI программа».

Программный продукт разработан на платформе «1С:Предприятие 8», реализует подход целевого управления: метод Balanced Scorecard (BSC) с использованием KPI (ключевых показателей деятельности).

Основное назначение продукта – управление результативностью

организации с использованием ключевых показателей деятельности (KPI) и сбалансированной системы показателей (BSC). Такая система позволяет выбрать оптимальный набор показателей для оценки эффективности работы организации с учетом поставленных целей.

Задачи, решаемые программным продуктом:

- мониторинг (мониторинг работы персонала организации и бизнес процессов, выявление и информирование о критически важной информации на основе актуальных данных в виде показателей (KPI));

- анализ (исследование закономерностей в области управления эффективностью, многомерный анализ данных в различной степени детализации и разрезах аналитики);

- распределение ответственности за достижение целей по уровням ответственности;

- управление (механизм информирования руководителей и сотрудников о целях организации, инструмент обратной связи и мотивации, расчета вознаграждения).

Таким образом, преимущество управления с использованием программного продукта KPI и BSC состоит в следующем:

- продукт позволяет реализовать системный подход целевого управления в компании (планирование сверху вниз, согласование снизу вверх);

- создание единой системы целей (показателей) и задач (единая интерпретация);

- гибкий механизм сбора, хранения и расчета показателей, прозрачная интеграция с «1С: Предприятие 8»;

- удобство представления данных (от обобщенного в графическом виде на верхнем уровне, через анализ в разрезе аналитик на среднем, к детальному анализу на уровне транзакций-документов на нижнем);

- многомерный анализ данных показателей по аналитикам (структуру

аналитики определяет пользователь);

- инструмент автоматизированного контроля показателей и информирования сотрудников (повышение эффективности обратной связи);

- обеспечение связи результативности с системой вознаграждения;

- распределение уровня доступа к системе целевого управления в зависимости от прав и ролей;

- настройка алгоритмов сбора показателей и выводимых отчетов производится пользователями самостоятельно, без участия программистов.

Таким образом, программа мотивирования персонала должна подкрепляться информационной поддержкой. Сотрудники должны систематически обеспечиваться позитивной информацией о заслугах и достижениях конкретного работника, о целях и результатах работы коллектива и так далее.

В рамках предлагаемых мероприятий для решения задач мотивации персонала в зависимости от достигнутого результата предлагается внедрение программного продукта «Волгасофт: КРІ программа». Далее рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий.

3.2. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.; Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100)))$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле:

$$Пв = (70651,3 + (70651,3 * (8/100))) = 76303,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий ПАО АКБ «Урал ФД» по формуле (7):

$$(76303,4 - 530) - 70651,3 = 5122,1 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 530 тыс. руб. увеличили выручку на 5122,1 тыс. руб.

Эффективность затрат может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\mathcal{E} / Zp) * 100\%$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Zp - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле (9):

$$(5122,1 / 530) * 100\% = 9,66 \%$$

Подсчитаем, срок окупаемости предложенных мероприятий для ПАО АКБ «Урал ФД», за счет комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивирования персонала в ПАО АКБ «Урал ФД».

Предполагается, что реализация данных мероприятий согласно оптимистическому прогнозу позволит увеличить среднегодовую выручку на

8%. Тем самым, прогнозируемые показатели будут выглядеть таким образом (таблица 14).

Таблица 14

Прогноз показателей от внедрения предлагаемых мероприятий

Показатели	2016 До внедрения мероприятий	2018 После внедрения мероприятий	2018 к 2016 в %
1. Средняя численность работников, чел.	26	26	0,0
2. Фонд з/п, тыс.руб.	5436	5436	0,0
3. Средняя з/п, тыс.руб.	15,6	22,3	6,7
4. Выручка, тыс. руб.	70651,3	76303,4	5652,1
5. Производительность труда, руб.	4528,9	3421,7	-1107,3
6. Общие производственные фонды (ОПФ), тыс.руб.	290,3	153,4	-136,9
7. Фондовооруженность=6/1	11,2	5,9	-5,3
8. Прибыль, руб.	65820,9	72722,4	6901,5
9. ROE (обобщающий показатель прибыли банка- отношение прибыли к акционерному капиталу), %	93,2	95,3	2,1

Исходя из показателей прогноза можно увидеть, что все показатели экономической деятельности растут. Выручка в 2018 году увеличится на 5652,1 и составит 76303,4 тыс. руб., темп роста по сравнению 2018 года к 2016 году составит 8%. Прибыль в 2018 году увеличится на 6901,5 тыс. руб. и составит 72722,4тыс. руб.

Результаты оценки эффективности предлагаемых мероприятий по системы мотивирования персонала в ОАО АКБ «Урал ФД» показали, что при их реализации в практическую деятельность, прибыль компании возрастет на 8%.

Мониторинг кадровых рисков необходим для организации, он помогает контролировать возможность проявления риска и минимизировать проблемы

на этапе их зарождения.

Для минимизации выявленных рисков мотивации персонала можно предложить следующие рекомендации, представленные в таблице 15.

Таблица 15

Минимизация рисков мотивации персонала

№	Риск	Минимизация
1	Отсутствие мотивации в работе	<ul style="list-style-type: none">– Определить типы мотиватора у персонала;– Расширение компетенций сотрудников.
2	Риск использования неэффективных методов мотивации труда	<ul style="list-style-type: none">– Повышение квалификации специалиста отдела кадров;– Разработать систему мотивации в соответствии с мотивационным профилем персонала.– Открытая информация о критериях оценки персонала.
3	Отсутствия взаимосвязи результатов труда и вознаграждения	<ul style="list-style-type: none">– Внедрение KPI.– Эффективный контракт.– Система премирования.
4	Не соответствия вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий персонала	<ul style="list-style-type: none">– Пересмотреть нормы труда.– Повысить заработную плату.– Применение новых технологий.– Введение новой должности.– Оптимизация труда персонала.

Таким образом, внедрение пневмопочты позволит улучшить условия труда, снизить непроизводительные затраты времени. Результаты обучения работников повлияют на значительное число параметров работы банка. К таким параметрам можно отнести: объем прибыли; численность клиентов фирмы; производительность труда работников и т.п.

Внедрение новой системы премирования по результатам труда на основании показателей KPI при оценке подчиненных поможет и им самим, и управляющему банком лучше понять цели и критерии, в соответствии с которыми оцениваются результаты их работы, устранить субъективизм в оценке.

Внедрение института наставничества поможет решить как производственные, так и социальные задачи.

Кроме, всего прочего, эти мероприятия помогут снизить текучесть кадров в организации.

Итак, все предлагаемые мотивационные мероприятия показывают высокую эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы труд был более результативным, нужно работников мотивировать. Это достигается через удовлетворение потребностей сотрудников организации, в том числе биологических и потребностей

высшего порядка, таких как самореализация, самоуважение и так далее.

Мотивировать к труду можно материальными и нематериальными средствами: через заработную плату и предоставление различных льгот.

Процесс мотивирования персонала был изучен на примере ПАО АКБ «Урал ФД». Это крупный банк, занимающийся оказанием различных банковских услуг физическим и юридическим лицам.

Изучена структура персонала банка и система мотивирования в банке.

Численность персонала в 2016 году представлена 26 работниками, структура персонала представлена в основном молодыми людьми до 30 и от 30 до 40 лет. На предприятии нет работников старше 50 лет, число работников в возрасте от 40 до 50 лет также невелико. В структуре персонала преобладают работники с высшим образованием, удельный вес которых в последний год составляет 50,0% в общем числе работников ПАО АКБ «Урал ФД». Одной из проблем банка является высокая текучесть кадров, достаточно сложно протекает процесс адаптации вновь принятых работников. Отсутствует система адаптации вновь принятых сотрудников. Это свидетельствует о не совсем благополучном положении, сложившемся в организации в части управления персоналом.

В целом сотрудники удовлетворены работой, которую выполняют. Оплата труда и система премирования расцениваются как вполне удовлетворительные. Однако премирование работников не увязано с результатами труда, поэтому фактически не играет стимулирующей роли. Морально-психологический климат в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками оцениваются как вполне благоприятные. Большая часть персонала заинтересована в получении информации о новых технологиях обучения, однако не видят возможности повышения квалификации в организации. Несмотря на то, что большинство опрошенных сотрудников мотивация оценивается как достаточно высокая, существует потребность в анализе системы мотивации и в ее совершенствовании. В качестве самого

популярного стимула респонденты указывали мероприятия по сплочению коллектива и предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам. В качестве самого действенного стимула опрошенные сотрудники указали улучшение условий труда, организацию системы адаптации в организации новых сотрудников, повышение заработной платы и привязку заработной платы к результатам труда, организацию обучения и повышения квалификации.

Руководство банка применяет стимулы, которые являются менее действенными по отношению к сотрудникам, чем те, которые выделяют сами сотрудники. Вероятной причиной несовпадения может являться то, что в банке не проводится анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов. Подавляющее большинство респондентов отметило, что система мотивирования, применяемая на предприятии, нуждается в усовершенствовании.

Установлено, что управление персоналом и мотивация к труду имеют ряд проблем. Частности, заработная плата не увязана с результатами труда, нет системы адаптации новичков, имеются некоторые претензии работников к организации условия труда на рабочих местах, в части того, что им приходится много передвигаться по банку с документами, затрачивая на это много сил и времени. Не все сотрудники считают, что им предоставлена возможность профессионального роста посредством обучения, а также ряд других проблем. Руководство банка не имеет современного инструментария для качественной и количественной оценки результативности труда сотрудников.

В этой связи сформирован комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала банка.

Так, внедрение пневмопочты позволит улучшить условия труда, снизить непроизводительные затраты времени.

Результаты обучения работников повлияют на значительное число параметров работы банка. К таким параметрам можно отнести: объем прибыли; численность клиентов фирмы; производительность труда работников и т.п.

Внедрение новой системы премирования по результатам труда на основании показателей КРІ при оценке подчиненных поможет и им самим, и управляющему банком лучше понять цели и критерии, в соответствии с которыми оцениваются результаты их работы, устранить субъективизм в оценке.

Внедрение института наставничества поможет решить как производственные, так и социальные задачи.

Кроме того, такие внедренческие мероприятия как организация системы наставничества для облегчения адаптации новых сотрудников будут способствовать достижению показателей социальной эффективности, таких как:

1) Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2) Сокращение уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, покинувших предприятие в течение первого года работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2016 N 2-ФКЗ, от 21.07.2016 N 11- ФКЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система Консультант-Плюс. - URL: <http://www.consultant.ru/>

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

3. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 03.07.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

4. О валютном регулировании и валютном контроле [Электронный ресурс]: федер. закон от 10.12.2003 N 173-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

5. О кредитных историях [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2004 N 218- ФЗ (ред. от 03.07.2016)// КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

6. О национальной платежной системе (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2015) [Электронный ресурс]: федер. закон от 27.06.2013 N 161-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

7. О потребительском кредите (займе) [Электронный ресурс]: федер. закон от 21.12.2015 N 353-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

8. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 23.12.2003 N 177-ФЗ (ред.

от 03.07.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

9. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс]: федер. закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

10. Об обязательных нормативах банков (Зарегистрировано в Минюсте России 13.12.2014 N 26104) [Электронный ресурс]: Инструкция Банка России от 03.12.2014 N 139-И (ред. от 15.11.2016) // КонсультантПлюс: справ.правовая система. URL: <http://www.consultant.ru>

Специальная литература

11. Аворбе Р., Юрьев В.Н. Модели максимизации прибыли с учетом видов деятельности банка // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. - 2016. - №185. - Т. 1. - С. 269-274.

12. Алиев Б.Х., Аликберова А.М. Оценка факторов регулирования прибыли коммерческого банка // Финансы и кредит. - 2016. - №20. - С. 11-19.

13. Банковское дело: розничный бизнес: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Г.Н. Белоглазовой и Л.П. Кроливецкой. - М.: КНОРУС, 2016. - 414 с.

14. Банковское дело в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум / В.А. Боровкова [и др.] ; под ред. В. А. Боровковой. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 390 с.

15. Банковское дело в 2 ч. Часть 1: учебник / Е.Ф. Жуков [и др.]; под ред. Е.Ф. Жукову, Ю.А. Соколова. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 312 с.

16. Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, ОМ. Русанова; Под ред. Ю.Ю. Русанова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 480 с.
17. Банковский менеджмент учебник под ред. О.И. Лаврушина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. КНОРУС, 2015. - 554 с.
18. Банк и банковские операции: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2015. - 272 с.
19. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. - 3-е изд., стер. - М.: КноРус, 2016.- 232 с
20. Биджев К. С., Глотова И. И. Финансовое планирование и прогнозирование // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 11. - С. 4016-4020. - URL: <http://e-koncept.ru/2016/86842.htm>
21. Внутрифирменное планирование: учебник и практикум / С.Н. Кукушкин [и др.]; под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 322 с.
22. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник и практикум / В. А. Горемыкин. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 857 с.
23. Горчаков Н.Н. Эффективность деятельности многопрофильного банка: некоторые вопросы и оценки // Интеграл. - 2015. - Т. 50. - №6. - С. 68-69.
24. Деньги, кредит, банки и денежно-кредитная система: учебное пособие / коллектив авторов; под общ.ред. М.А.Абрамовой, Л.С. Александровой. - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 312 с.
25. Екимова К.В. Финансовый менеджмент: учебник / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 381 с.

26. Костерина Т.М. Банковское дело: учебник / Т.М. Костерина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 332 с.
27. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум / И. Я. Лукасевич. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 355 с.
28. Лыгин Н.З. Сравнительная оценка методики определения стоимости финансовых ресурсов предприятия / Н.З. Лыгин// Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - №11. - С.5-9
29. Мусорин А. Г. Проблемы организации эффективной системы финансового планирования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. - Т. 6. - С. 181-185. - URL: <http://e-koncept.ru/2016/56072.htm>
30. Маркарьяна Д.Ю. Экономический анализ хозяйственной деятельности Д.Ю. Маркарьяна, Г.Н. Герасименко, С.Б.Маркарьяна. - 2015. - №8. - С.5-8
31. Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент: учебник / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 467 с.
32. Никитина Е.Б. Резервы прибыли банков // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2016. - №4 (19). - С. 125-130.
33. Омаров О.М., Исаева Ш.М. Анализ финансовых показателей как путь повышения эффективности управления банком // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. - 2015. - №3-4. - С. 103-107.
34. Османова Х.О. Финансовый менеджмент в системе управления коммерческими банками // Наука и современность. - 2016. - №24. - С. 280-283.
35. Планирование на предприятии: учебник и практикум / Х.М. Гумба, А. А. Горобняк, А. А. Карпенко, В. В. Шошинов; под общ.ред. Х. М. Гумбы. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 304 с.

36. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум / Т. В. Погодина. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 351 с.
37. Рогова Е.М. Финансовый менеджмент: учебник и практикум / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 540 с.
38. Сбербанк России [Электронный ресурс] // Официальный сайт - Электрон.дан. - Москва, 1997-2016 - URL: <http://www.sberbank.ru/ru> (дата обращения: 29.01.2018)
39. Сеницкая Н.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум / Н. Я. Сеницкая. -2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 213 с.
40. Тавасиев А.М. Банковское дело в 2 ч. Часть 1. Общие вопросы банковской деятельности: учебник / А.М. Тавасиев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 186 с.
41. Трясцин П.Ю. Финансовые ресурсы и капитал организации / П.Ю. Трясцин// Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - №8. - С.53
42. Финансовый менеджмент: учебник / Г.Б. Поляк [и др.]; отв. ред. Г. Б. Поляк. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 456 с.
43. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1: учебник / А.З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 573 с.

Уважаемые господа!

Просим Вас ответить на приведенные ниже вопросы

1. Какова мотивация работников в нашем банке ПАО АКБ «Урал ФД»:
 - Высокая
 - Скорее высокая
 - Скорее низкая
 - Низкая
 - Затрудняюсь ответить
2. Повышает ли мотивацию к труду руководство банка ПАО АКБ «Урал ФД»:
 - Эффективно
 - Неэффективно
 - Не знаю
 - Снижает мотивацию
3. Как именно повышается мотивация:
 - Повышение оплаты труда
 - Увязка оплаты с результатами труда
 - Совершенствование рабочих мест
 - Улучшение микроклимата в коллективе
 - Участие работников в делах организации
 - Обучение сотрудников
 - Доска почета, грамоты и прочее
 - Замена отдельных сотрудников
4. Какие методы повышения мотивации более сильные:
 - Повышение оплаты труда
 - Увязка оплаты с результатами труда
 - Совершенствование рабочих мест
 - Улучшение микроклимата в коллективе
 - Участие работников в делах организации
 - Обучение сотрудников
 - Доска почета, грамоты и прочее
 - Замена отдельных сотрудников
5. Почему вы считаете перечисленные методы мотивирования действенными: _____
6. Нужно ли совершенствовать систему мотивирования в нашем банке ПАО АКБ «Урал ФД»:
 - Да
 - Нет
 - Затрудняюсь ответить

Дата заполнения «___» _____ 20__ г.

Приложение 2

Уважаемые господа!
Просим Вас ответить на приведенные ниже вопросы.

Инструкция по заполнению: поставьте оценку каждому фактору (справа по шкале)

Ключевые факторы	Оценка				
	5	4	3	2	1
1. Условия труда	5	4	3	2	1
2. Выполняемая работа	5	4	3	2	1
3. Санитарно-гигиенические условия труда	5	4	3	2	1
4. Оплата труда	5	4	3	2	1
5. Премирование	5	4	3	2	1
6. Микроклимат в коллективе	5	4	3	2	1
7. Отношение руководства к сотрудникам	5	4	3	2	1
8. Стиль и методы работы руководства	5	4	3	2	1
9. Участие в делах коллектива	5	4	3	2	1
10. Удовлетворение потребностей работников со стороны руководства	5	4	3	2	1
11. Профессиональный рост	5	4	3	2	1
12. Объективность оценки работы руководителем	5	4	3	2	1
13. Обучение	5	4	3	2	1
14. Информация о делах банка	5	4	3	2	1
15. Обеспеченность необходимым для работы	5	4	3	2	1

Дата заполнения « ___ » _____ 20__ г.

Положение о наставничестве

1. Цели и задачи

1.1. Целью наставничества является оказание помощи новым сотрудникам в их адаптации в банке.

1.2. Задачи:

а) обучение профессиональным навыкам, ускорение процесса перехода к самостоятельной работе по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративным ценностям.

2. Процесс

2.1. Новые сотрудники имеют наставников.

2.2. Наставничество длится от четырех до восьми недель.

2.3. Наставниками выступают опытные сотрудники, готовые делиться своим опытом.

2.4. Назначаются наставники приказом управляющего банком.

2.5. Оценка работы наставника производится через месяц после окончания стажировки нового работника по результатам его труда.

2.6. Оценка работы наставника производится аттестационной комиссией.

2.7. Наставник за работу получает дополнительное материальное поощрение в размере пяти тысяч рублей.

3. Обязанности наставника

Наставник обязан:

3.1. Знать законодательные и нормативные правовые акты, в том числе и локальные по банку.

3.2. Составлять индивидуальный план обучения нового работника.

3.3. Оценивать отношение нового сотрудника к работе, коллективу.

3.4. Оказывать сотруднику индивидуальную помощь в становлении как специалиста, помогать устранять допущенные ошибки.

4. Права наставника

4.1. Требовать у руководства помощи в осуществлении своих функций.

4.2. Проверять рабочие отчеты у нового сотрудника.

4.3. Вносить предложения руководству об организации наставничества.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ

I. Общие положения

1.1 Цель положения - внедрение материального поощрения сотрудников за результативность работы.

1.2 Руководство Банка премируется за результаты управления.

1.3 Сотрудники подразделений премируются за результаты работы этих подразделений.

II. Порядок премирования

2.1 Премия выплачивается из прибыли Банка.

2.2 Премирование руководства Банка производится по показателям:

- ежемесячного роста прибыли Банка;
- снижения текучести кадров;
- повышения производительности труда;
- опережающего роста производительности перед оплатой труда.

2.3 Премирование работников производится ежемесячно по результатам оценки работников по показателям KPI.

2.4 Премия начисляется на основании данных бухучета и оперативного учета и отчетности.

2.5 Размер премии может быть снижен при снижении установленных количественных и качественных показателей в ходе работы сотрудников Банка.

2.6 Депремирование производится в том периоде, в котором выявлены нарушения.

2.7 Премия выплачивается в полном размере работникам, проработавшим полный месяц.

2.8 В период испытательного срока премии не выплачиваются.

2.9 Споры, возникающие при выплате премии, решаются в установленном законодательством порядке.

Положение об оценке персонала в ПАО АКБ «Урал ФД»

1. Общие положения

1.1. Положение об оценке персонала (далее – Положение) регламентирует порядок проведения оценки работников Банка

1.2. Оценка работников Банка направлена на следующие цели:

- определение степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов на замещение вакантных должностей Банка, а также работников Банка, требованиям предполагаемой или занимаемой должности;

- выявление потенциала и определение перспектив продвижения действующих работников Банка;

- выявление потребностей в обучении и развитии,

- поддержка управленческих решений о найме, увольнении, понижении в должности, изменении уровня оплаты труда, выплаты бонусов по итогам работы за отчетный период и т.д.

1.3. Оценка работников проводится на основании:

- Настоящего Положения;

- Приказа, либо распоряжения руководства Банка;

- заявки руководителя структурного подразделения Банка.

1.4. Положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации.

1.5. Настоящее Положение распространяется на всех работников, состоящих с Банком в трудовых отношениях на основании трудовых и гражданско-правовых договоров (далее – Работники), а также кандидатов, участвующих в конкурсе на замещение вакантных должностей Банка.

2. Основные определения

Ключевые показатели эффективности деятельности – индикаторы эффективности деятельности в конкретной должности, представленные в измеримой шкале.

Описание должности – внутрикорпоративный документ, в котором описаны цели и задачи деятельности в данной должности, а также перечислены соответствующие ей ключевые показатели эффективности и компетенции корпоративной модели, с разъяснением Целевых индикаторов – описаний отдельных аспектов требуемого поведения или результата, с указанием необходимого минимума их проявления

Оцениваемый – это работник банка, либо кандидат, участвующий в конкурсе на замещение вакантных должностей, в отношении которого проводится оценка.

Оценка – процесс применения стандартизированных процедур измерения конкретных свойств, в результате которого формируется вывод об уровне измеряемого свойства в соответствии с утвержденной шкалой измерения. В качестве измеряемых свойств может выступать эффективность деятельности.

Оценки непосредственного руководителя – метод оценки, представляющий собой обработку наблюдений Оцениваемого его непосредственным руководителем с точки зрения эффективности деятельности в течение отчетного периода.

оценочных форм, в которых отражаются результаты измерений соответствующих компетенций и/или ключевых показателей эффективности деятельности.

Эффективность деятельности – результативность, достигнутая работником.

3. Принципы оценки

3.1. Оценка персонала проводится в соответствии со следующими принципами:

- Соответствие стратегическим целям и задачам Компании;
- Справедливость и соответствие исполняемой работе методов оценки
- Системность и последовательность процесса оценки;
- Стандартизированность процедур и критериев оценки;
- Открытость и объективность результатов оценки.

4. Предмет оценки

4.1. Предметом оценки может служить:

- Уровень эффективности деятельности, в соответствии с утвержденными Ключевыми показателями эффективности, зафиксированными в Описании должности.

5. Методы и методики оценки

5.1. В соответствии с целями и задачами оценки определяются целесообразность применения конкретных методов оценки и разрабатывает, либо адаптирует методики, в рамках выбранных методов оценки.

6. Виды оценки

6.1. Регулярная оценка работников Общества осуществляется на постоянной основе, не реже 1 раза в год, и проводится в соответствии с критериями ключевых показателей эффективности, зафиксированных в действующем Описании должности, в соответствии с процедурой, описанной в настоящем Положении.

6.2. Помимо регулярной оценки, может осуществляться разовая оценка по заявке руководителя структурного подразделения, в связи с необходимостью принятия тех или иных управленческих решений в отношении работника, в частности, его перемещении, планировании карьеры, обучении, дополнительном вознаграждении. В этом случае оценка компетенций работника может также осуществляться на основании требований к перспективной должности - должности, на которую работник может быть нанят или перемещен.

7. Процедура оценки компетенций

7.1. Основные этапы регулярной оценки реализуются следующим образом:

7.1.1. Определение перечня эффективности, актуальных на будущий отчетный период, производится руководителем. Подчиненный получает полную информацию об оцениваемых показателях и их описании до начала отчетного периода.

7.1.2. Также, по договоренности с работником, руководителем могут быть определены компетенции, необходимые для перемещения работника на другую должность и требующие развития в течение отчетного периода.

7.1.3. Мониторинг рабочего поведения Оцениваемого работника осуществляется его руководителем регулярно в течение всего отчетного периода. Руководителю рекомендуется фиксировать свои наблюдения в письменной, либо электронной форме, записывая наиболее яркие или характерные факты, связанные с данным работником, которые могут влиять на оценку по компетенциям. По окончании отчетного периода руководитель инициирует проведение оценочного собеседования.

7.1.4. При подготовке к оценочному собеседованию руководитель должен проанализировать все факты, характеризующие рабочее поведение работника и относящиеся к требуемым для должности компетенциям, а затем интерпретировать поведение Оцениваемого работника в терминах компетенций.

7.1.5. Определение соответствия фактических показателей требуемым

Решение о соответствии Оцениваемого работника требуемому уровню принимается на основе Интегральной оценки.

Интегральная оценка компетенций фиксирует долю продемонстрированных показателей в процентном выражении.

Результат оценки компетенций считается успешным, если Интегральная оценка составляет больше, чем 81%.

В том случае, когда значение Интегральной оценки попадает в интервал 51–80%, результат считается удовлетворительным.

В случае если Интегральная оценка меньше чем 50%, результат оценки признается неудовлетворительным.

7.1.6. Руководитель формирует предварительную Интегральную оценку показателей Оцениваемого работника.

7.2. Во время проведения оценочного собеседования руководитель и работник обсуждают результаты, достигнутые работником за период; компетенции работника включая факты, подтверждающие их наличие или отсутствие; факторы, повлиявшие на достигнутые результаты и рабочее поведение.

7.2.1. В результате собеседования руководитель и Оцениваемый должны прийти к согласию относительно соответствия фактических показателей Оцениваемого требуемому уровню и, соответственно, согласовать Интегральную оценку.

7.2.2. В процессе обсуждения руководитель должен быть конструктивен и доброжелателен, оперировать только фактами, относящимися к непосредственной деятельности работника.

7.3. На основании результатов оценки, а также с учетом фактов, повлиявших на такой результат, руководитель, совместно с подчиненным, вырабатывают корректирующие действия, направленные на улучшение результатов работы и повышение компетентности работника.

7.4. Основными корректирующими действиями могут быть:

7.4.1. направление работника на обучение с целью повышения компетентности в профессиональной и технической сфере;

7.4.2. направление работника на тренинги, развивающие необходимые навыки;

7.4.3. направление работника на тренинги, нацеленные на повышение его мотивации;

7.4.4. включение работника в проекты с целью приобретения им нового опыта;

7.4.5. ротация работника и организация стажировок на смежных должностях;

7.4.6. коучинг/наставничество.

7.5. Также, на основании результатов оценки и с учетом желаний и стремлений работника, планируется индивидуальное развитие работника и/или его карьерный план.

8. Принятие управленческих решений по результатам оценки по Компетенциям

8.1. По факту проведения оценки компетенций и на основании полученных результатов в отношении оцененных работников принимаются управленческие решения в соответствии со следующими принципами.

8.2. Решение о перемещении работника на другую должность по инициативе работника принимается только в том случае, если результат оценки компетенций в текущей должности не ниже успешного, а соответствие компетенций требованиям перспективной должности – не ниже удовлетворительного. Данный принцип распространяется также на принятие решений о включении работников в кадровый резерв на руководящие должности банка.

8.3. Решение о пересмотре уровня оплаты труда в сторону повышения может быть принято только в случае, если результат оценки компетенций не ниже успешного.

8.4. Решение о возможности найма кандидата на вакантную должность Общества принимается только в том случае, если результат оценки определенных для должности компетенций не ниже удовлетворительного.

8.5. Решения о понижении работника в должности и увольнении его с занимаемой должности могут быть приняты в случаях, если результаты его регулярной оценки не удовлетворительные, и результат повторной оценки, назначенной дополнительно и

проведенной через полгода, также не удовлетворительный.

8.6. Оценка в этих случаях проводится в формате аттестации.

8.7. На основании результатов оценки и рекомендаций по корректирующим действиям формируются ресурсные планы Банка, планы обучения и развития, разрабатываются предложения по корректировке ФОТ и т.д.

8.8. Регламент принятия решений на основании оценки показателей может также определяться другими локальными нормативными актами Банка.

9. Разработка Ключевых показателей эффективности (КПЭ)

9.9. Ключевые показатели эффективности разрабатывается на основе анализа стратегических целей и задач Банка, его структурных подразделений и функциональных направлений.

9.10. В процессе анализа все должности Банка оцениваются по их отношению к реализации стратегических целей; выстраивается иерархическая система целей и задач, которые определяют эффективность деятельности в данной должности; определяются количественные целевые показатели, которых необходимо достигать для обеспечения эффективной работы.

9.11. Структура Ключевых показателей эффективности отражает иерархию целей деятельности банка.

9.12. Ключевые показатели эффективности для каждой должности отражаются в Описании должности.

9.13. Будучи тесно связанными со стратегическими целями Общества, Ключевые показатели эффективности эволюционирует соответственно происходящим в Банке изменениям. Регулярный пересмотр и актуализация структуры Ключевых показателей эффективности осуществляется не реже, чем 1 раз в 3 года.

9.14. По факту возникновения в организационной структуре Банка новой должности или изменения содержания работ в существующей должности, соответствующие дополнения или изменения вносятся в Должностную инструкцию и Описание должности в части Ключевых показателей эффективности.

10. Процедура оценки достижения Ключевых показателей эффективности (КПЭ)

10.1. Оценка достижения КПЭ представляет собой часть процедуры регулярной оценки работников Общества.

10.2. КПЭ фиксируются в Описании должности Оцениваемого.

10.3. В качестве отчетного периода для процедуры оценки достижения КПЭ рекомендуется 1 квартал.

10.4. При необходимости оценка достижения КПЭ проводится за отчетный период продолжительностью в 1 год.

10.5. Оцениваемый проводит самооценку достижения КПЭ в конце отчетного периода до начала оценочного собеседования в соответствии с вышеизложенными правилами и фиксирует ее в форме «Оценка КПЭ».

10.6. Интерпретация достижений по КПЭ

КПЭ считается достигнутым, если его целевое значение реализовано в течение отчетного периода в полном объеме.

Если целевое значение КПЭ реализовано не полностью, но на уровне не менее 90% от расчетной величины, то данный КПЭ считается достигнутым условно.

В иных случаях КПЭ считается не достигнутым.

За достижение КПЭ начисляется 1 балл.

За условное достижение КПЭ начисляется 0,5 балла.

За недостижение КПЭ начисляется 0 баллов.