

Управление мотивацией персонала в организации

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Содержание

Введение	3
1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала в организации 6	
1.1 Научные подходы к исследованию мотивации сотрудников организации (Понятия и определения мотивации сотрудников)	6
1.2 Методы и принципы управления мотивацией персонала.....	11
1.3 Особенности стимулирования персонала в банковской сфере.....	20
Глава 2 Анализ эффективности системы мотивации персонала в ПАО «Банк Зенит»	26
2.1 Характеристика деятельности организации ПАО «Банк Зенит».....	26
2.2 Анализ финансово экономической деятельности ПАО "Банк Зенит"	30
2.3 Эффективность мотивации и стимулирования работы персонала в ПАО "Банк Зенит"	34
3. Направления по совершенствованию программ мотивации и стимулирования персонала в организации ПАО «Банк Зенит»	46
3.1 Комплекс мероприятий по улучшению управления мотивацией персонала в ПАО "Банк Зенит"	46
3.2 Предложения по внедрению направлений по совершенствованию мотивации	50
3.3 Расчет эффективности от предложенных мероприятий по улучшению мотивации сотрудников в ПАО "Банк Зенит"	52
Заключение	55
Список литературы	57

Введение

Сегодня управление персоналом является необходимым слагаемым внутренней политики компании, которое включает в себя много аспектов: кадровую политику, отношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления и др. Ключевое место в управлении персоналом занимает определение способов увеличения производительности труда работников, рост их творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация сотрудников.

Основой процветающей организации является ее персонал. Причем под словом «персонал» нужно понимать не группу людей, связанных между собой набором должностных обязанностей, а сплоченный коллектив, команду единомышленников, способных совместными усилиями добиться намного больших результатов в работе, чем каждый по отдельности. Поэтому система управления будет эффективна только при условии, если разработана и внедрена действенная система мотивации, так как именно она служит «топливом» для достижения не только личных, но и коллективных целей.

Развитие теории и практики управления дало нам разные модели мотивации, в процессе внедрения которых были выявлены как положительные, так и отрицательные аспекты, и это нормально, так как нет идеальной модели стимулирования, которая удовлетворяла бы всем потребностям. Имеющиеся модели мотивации различаются по своей эффективности и направленности.

Без сомнений, сотрудники являются самым важным ресурсом любой компании. К сожалению, не все руководители понимают степень трудности управления этим ресурсом. Ведь именно эффективность труда сотрудников определяет успех любой компании. Руководители могут максимально эффективно использовать возможности персонала, а сотрудники успешно воплощать на практике решения управляющих лишь в том случае, если сотрудники заинтересованы в результатах собственного труда.

Известно, что потери компаний от нелояльного отношения персонала в среднем в три раза выше, чем от деятельности конкурентов или недружественных средств массовой информации. Тем не менее, в современной российской практике лишь немногие компании ведут осознанную работу по установлению благоприятных коммуникаций со своим персоналом. Отсюда и множество проблем, связанных с мотивационной политикой: взаимоотношения между руководителем и подчиненными, неудовлетворенность уровнем оплаты и условиями труда на предприятии в целом. Основным препятствием на пути решения данных вопросов является отсутствие желания руководства многих компаний задумываться об улучшении условий жизни и труда людей, непосредственно формирующих прибыль. В современных рыночных условиях необходимо уделять особое внимание нематериальному стимулированию через создание гибкой системы льгот для сотрудников.

Актуальность данной работы состоит в том, что эффективное управление каждым конкретным сотрудником подразумевает понимание его мотивации. Зная основные факторы и мотивы, побуждающие работников к продуктивной деятельности, можно создать эффективную систему управления человеком. Для этого важно знать и понимать: во-первых, как возникают, с чем связаны те или иные мотивы поведения, во-вторых, как грамотно использовать те или иные побуждающие к труду факторы для разработки и внедрения эффективной системы мотивации персонала.

Цель представленной работы – разработка системы методов повышения эффективности управления мотивацией персонала в ПАО «Банк Зенит» на примере персонала Казанского отделения Банка Зенит.

Задачи работы:

- Изучение и анализ теоретических аспектов вопроса мотивации трудовой деятельности;
- Определение основных методов и форм системы мотивации персонала, которые применяются в ПАО «Банк Зенит» (Казанское отделение

Банка Зенит);

- Сделать анализ системы мотивации персонала и выявить основные преимущества и недостатки применяемых в компании форм и методов мотивирования;

- Разработать пути повышения эффективности системы мотивации труда персонала компании.

Объект исследования – предприятие ПАО «Банк Зенит» на примере Казанского отделения Банка Зенит.

Предмет исследования – существующая система мотивация сотрудников ПАО «Банк Зенит» на примере Казанского отделения Банка Зенит как составная часть системы управления персоналом.

При написании теоретической и практической части представленной работы были использованы следующие источники:

- Конституция Российской Федерации;
- Федеральные нормативные акты Российской Федерации;
- Устав ПАО «Банк Зенит»;
- Специальная литература;
- Конкретные данные по предприятию ПАО «Банк Зенит» и

Казанского отделения Банка Зенит.

Практическая значимость работы заключается в применении на практике разработанных мероприятий по повышению эффективности системы мотивации в банковской сфере на предприятии ПАО «Банк Зенит» на примере Казанского отделения Банка Зенит.

Представленная работа состоит из трёх глав, введения и заключения. Первая глава посвящена изучению и анализу теоретических аспектов вопроса мотивации трудовой деятельности персонала, вторая – определению и анализу основных методов и форм системы мотивации персонала, которые применяются в ПАО «Банк Зенит», третья - разработке методов повышения эффективности системы мотивации труда персонала в ПАО «Банк Зенит».

1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала в организации

1.1 Научные подходы к исследованию мотивации сотрудников организации (Понятия и определения мотивации сотрудников)

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. [1, с.47]

Стимулы к труду – это вся система внешних побуждений к действию в сфере труда, это внешние воздействия, побуждающие работника трудиться качественно, производительно, с полной отдачей.

По способу воздействия на мотивационную структуру личности стимулы дифференцируются на три группы:

1) побуждение – апелляция к внутренней мотивации, это применение стимулов, способствующих формированию интереса к содержанию труда, проявлению творческих способностей, получению удовлетворения от процесса труда и его общественной значимости;

2) вознаграждение предполагает применение как положительных (поощрение), так и отрицательных стимулов (наказание). Вознаграждение – это средство инструментальной мотивации, возможность для работника удовлетворить свои потребности посредством труда («внешняя мотивация»);

3) принуждение – это тоже фактор внешней мотивации, основанный на применении отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения.

Система ценностей, которые заложены в человеке определяют его отношения к трудовой деятельности, к качеству выполнения им трудовых обязанностей. Также не только ценности, но и условия труда, в которых работает человек и стимулы определяют отношения человека к труду [3, с. 24].

Трудовая деятельность и вопросы, которые связаны с ней, такие как

выбор профессии, обучение навыкам, обмен опытом и. т. д. имеют для каждого человека большое значение и всегда находятся в зоне его внимания. Основная деятельность занимает, как минимум, одну треть жизни взрослого самостоятельного человека.

Результаты, которые люди достигают в процессе работы, в меньшей мере зависят от знаний, профессиональных навыков и личных качеств этих людей. Продуктивная деятельность возможна только тогда, когда у работников есть определённая мотивация, то есть желание к определённому виду деятельности. Мотивация подразделяется на позитивную и негативную. Первая из которых активизирует способности человека, раскрывает его потенциал, в то время как вторая - препятствует проявлению способностей, мешает достижению целей. [2, с.151]

Рынок труда, как и другие рынки, такие как рынок ценных бумаг капиталов и товаров, входит в состав рыночной экономики. Долгое время рынок труда, с точки зрения экономической категории, рассматривался только капиталистическим странам. В то время как вакантность представляла собой результат многогранных сопротивлений между трудом и капиталом.

Рынок труда - это область формирования спроса и предложения. Та сфера, где соприкасаются интересами продавец и покупатель, для осуществления сделки купли-продажи. Продавцы, в лице работников или организации, которые предлагают свою способность к труду или услугу. Покупатели – это трудовые коллективы или отдельные предприниматели, которые определяют, согласно своим потребностям, сколько и каких работников им нужно.

Взаимодействие покупателя и продавца представляет собой индивидуальные или коллективные переговоры, касающиеся трудоустройства, а именно условий труда и заработной платы.

Для продажи труда важно условие того, что работник юридически свободен, а значит, не имеет ограничений в способности к трудовой деятельности. Но, с юридической стороны, свобода не заставляет его

продавать свой собственный труд. Продавцу необходимо это сделать тогда, когда он нуждается в удовлетворении своих потребностей. [4]

Для того, чтобы продажа состоялась нужен покупатель, имеющий интерес к конкретному товару или услуге. Таким покупателем становится предприниматель, который имеет все необходимое для ведения своего дела, кроме людей, способных выполнять поставленные задачи. В данной ситуации важное обстоятельство – это выделенное рабочее место, на котором работодатель покупает рабочую силу и предлагает работнику трудиться. Работник же, в свою очередь, продает свой труд и предъявляет спрос на это рабочее место.

После того, как произошел обычный процесс купли-продажи товара покупатель и продавец, чаще всего, завершают взаимоотношения друг с другом. На рынке труда эти отношения носят непрерывный характер, с момента найма работников до прекращения действия трудового договора. Таким образом, рынок труда существует не только за пределами предприятия. Предприниматель, выказывая спрос, направляет его не только тем, кто ищет работу. Возможно, его предложением заинтересуются те, кто занят в какой-то сфере, но ищет работу с более выгодными условиями труда.

Особенность «Труда», как товара – невозможность хранить его, как другие товары. Кроме того, только продав свои таланты и способности, работник будет иметь доход, а, следовательно, и средства для удовлетворения своих потребностей. Очень значащая особенность для рыночной экономики в целом, это то, что рыночная цена жизненно необходимых средств и их количество, не имеют зависимость от того смог работник продать свой труд или нет.

После начала использования труда как товара, раскрывается его особенность – полезность. Труд, при использовании не имеет амортизации, а напротив, приносит вклад в создание благ.

Стимулы к труду – это вся система внешних побуждений к действию в сфере труда, это внешние воздействия, побуждающие работника трудиться качественно, производительно, с полной отдачей.

Благоприятный психологический климат в коллективе, дружественная и сплоченная команда работников гарантируют эффективную и качественную работу персонала организации.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Премиальная система является самой распространенной и эффективной системой при мотивации и поддержки персонала организации.

Профессиональный управляющий при использовании метода экономической мотивации должен руководствоваться несколькими принципами [1, с. 26]:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;

- измеримость увеличения производительности труда рабочих с использованием определенного метода для их выявления;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Менеджеры должны быть заинтересованы в творческой активности, инициативности своих работников и всячески поощрять их. Существует ряд причин, при которых работник теряет свою инициативность и становится пассивным, равнодушным к своей выполняемой работе. К таким факторам, отрицательно влияющим на работника являются:

- чрезмерный контроль со стороны руководства, отсутствие самостоятельности работников;
- отсутствие поддержки за новые идеи, инициативу работников;
- работник не достаточно проинформирован про цели и стратегии организации, как конечный результат его деятельности влияет на организацию;
- отсутствие комфортности и благоприятного климата в коллективе;
- отсутствие поддержки и взаимопонимания так со стороны руководства и со стороны коллег;
- равнодушие и безучастность в служебных проблемах работника руководством предприятия;
- отсутствие системы поощрения или ее недостаточность при высоких достижениях работника в его трудовой деятельности.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения [1, с. 18].

Система мотивации персонала можно подразделить на материальные и нематериальные составляющие.

Материальная часть мотивации включает в себя:

- оплату труда;
- социальные выплаты при нетрудоспособности работника;
- страхование работника;
- дополнительную плату за сверхурочную работу;
- компенсацию при потере места работы.

Нематериальная же часть включает в себя в основном методы удовлетворения духовных потребностей работника:

- программы повышения квалификации персонала предприятия, проведение различных семинаров и тренингов для повышения эрудиции и профессиональности работников;

- мероприятия по сближению сотрудников посредством проведения кооперативов и организации совместного отдыха работников организации;
- поднятие самооценки, своей значимости и нужности работника посредством поощрений и похвалы перед коллективом со стороны руководства организации;
- предоставление возможности каждому работнику на рост по карьерной лестнице при достижении им высоких результатов.

Таким образом, мотивирование труда работников предприятия является основным залогом ее успешности и дальнейшего процветания. В систему мотивации персонала входит справедливое и равное вознаграждение труда работников, создание безопасных условий для их трудовой деятельности, предоставление равной возможности профессионального роста и поддержка инициативности работников.

Главной задачей управляющего в рыночное время является поиск и применение эффективных методов управления, которые обеспечивают активность и отдачу работников для достижения целей предприятия.

1.2 Методы и принципы управления мотивацией персонала

Чтобы организовать эффективное управление мотивацией в организации, необходимо использовать научные принципы или правила мотивации, к которым как правило относят:

1) Комплексность – подразумевает единство разнообразных стимулов, их роль и их значение определяется системой подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Все факторы одинаковы по своему воздействию, необходимо правильно их использовать для эффективной мотивации персонала. Важно разумно сочетать все виды стимулов труда с учетом их целенаправленного и эффективного воздействия на каждого сотрудника компании.

2) Дифференцированность – это индивидуальный подход к стимулированию сотрудников. Таким образом, должны различаться подходы к работникам состоятельным и малообеспеченным. Различными также бывают подходы к опытным и молодым работникам.

3) Гибкость и лояльность – периодический пересмотр стимулов труда, в зависимости от изменений в компании, обществе, группе коллективе.

4) Доступность – мотивация и стимулирование труда должно осуществляться для каждого работника.

5) Ощутимость – эффективность данного стимула, уровень его воздействия на конкретную группу работников в организации. Многие ученые утверждают, что есть некоторый порог, который отличается, в зависимости от группы. Это нужно учитывать при установлении нижнего порога стимула.

6) Постепенность – стимулирование труда подвержено постоянным изменениям со стороны руководства, коррекции в сторону повышения. Однако, слишком завышенное вознаграждение, не подтвержденное в процессе реализации труда, отрицательно скажется на мотивации работника. Это связано с формированием ожидания у работника, формированием у него нижнего порога стимула, который бы его мотивировал.

7) Минимизация. Это уменьшение разрыва между результатом выполненной работы и оплатой за труд. Например, переход на оплату труда еженедельно. При соблюдении данного принципа увеличивается уровень мотивации, так как при этом действует правило: «Лучше меньше, но быстрее». Увеличение частоты вознаграждения и мотивации, его четкая связь с результатом работы являются большим мотивационный фактор для работников.

8) Использование как позитивных, так и негативных стимулов. В некоторых развитых странах принято использовать позитивное (премии, бонусы) и негативное (штрафы, страх перед потерей работы) стимулирование работников вкуче. Это зависит от корпоративной культуры компании, ее традиций в обществе или коллективе, взглядов и нравов, а также стиля и

методов руководства [8, 198].

К методам мотивации труда можно отнести: административные, экономические и социально-психологические методы. Рассмотрим их более подробно. [9]

1) Административные методы мотивации.

Административные методы позволяют вызвать у работника чувство долга, осознанность трудовой дисциплины, чувство ответственности. В систему административных методов входят:

- Организационно-административные методы (законы, указы, уставы, положения госстандарты и др.) - правовые нормы, нормативно-правовые акты, утвержденные государственными органами либо частной компанией для того, чтобы сотрудник, выполняя свои должностные обязанности, работал в рамках установленных правил, политик. При определении содержания правил используются научные подходы к менеджменту, государственные законы, трудовой кодекс страны.

- Методы распорядительного и организационного воздействия.

К способам распорядительного и организационного воздействия относятся: должностные инструкции, нормирование труда, нормативные акты, которые действуют внутри предприятия.

- Дисциплинарные методы – устанавливают возможность системного подхода к решению задач, устанавливают форму ответственности. Дисциплинарные методы как правило относят к жесткой форме мотивации персонала: к негативным факторам мотивации (страх перед потерей работы, выговоры, штрафы). Эффективно будет действовать правильное сочетание позитивных и негативных факторов.

2) Экономические методы мотивации.

Данная группа позволяет использовать материальное стимулирование, финансовое стимулирование работников и конкретных групп организации. Они лежат в основе экономического, финансового процесса управления. Сперва необходимо дать определение Экономическим механизмам, методам.

Экономические методы – это элементы экономического процесса, за счет которого обеспечивается прогрессивное развитие организации, ее становление и развитие разнообразных форм в компании. Это целая система побуждений и мотивов, стимулирующих всех сотрудников эффективно трудиться, проявлять инициативу, вовлекаться в процесс труда. Выделяют следующие методы:

- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система денежного поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале);

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм на региональном уровне и государства в целом).

3) Социально-психологические методы мотивации.

Сюда ученые относят социально-культурную сферу деятельности организации, или психологическим фактором в компании, то, что формирует культуру всей организации. Они связаны с социальными отношениями, с моральной и психологической атмосферой в коллективе, в компании в целом. С их помощью побуждается не только вовлеченность персонала в процесс труда, но и ответственность перед клиентами, руководством, коллегами. Формируется патристическое отношение к компании, на уровне формирования ценностей компании, определяется приверженность к компании работников и новых сотрудников компании, все это также проводится через мотивацию. Таким образом, формируется психологический и культурный климат, моральное стимулирование, корпоративная этика.

Социально-психологические методы мотивации основываются на использовании психологических, моральных мотивов к трудовой деятельности и воздействию на индивида с помощью социально-психологических приемов. Таким образом, специалист может более ответственно подходить к работе, более качественно ее выполнять, либо более сжатые сроки, работа превращается в социальную потребность работника, а не

административную ответственность, поскольку он максимально вовлекается в процесс труда.

К данным методам следует отнести: формирование групп, соответствующие условия (то есть цели организации, ее миссия), участие сотрудников в жизни компании, в принятии управленческих решений, удовлетворение культурных потребностей, установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива, социальная профилактика и социальная защита работников [7, с. 84].

Вывод заключается в следующем: в организациях, где оплата труда не соответствует уровню нормы рынка труда, наиболее популярны социально-психологические и административные методы мотивации работников. Как правило, это муниципальные и государственные предприятия. В тех организациях, где денежное стимулирование играет основную роль, более эффективны экономические методы стимулирования труда. Но и социально-психологические методы мотивации также важны. Таким образом, необходимо применять комплексный подход, учитывая разнообразные методы, в соответствии с характерной ситуацией.

На практике используют следующие направления развития системы мотивации:

1. Финансовое вознаграждение.

С целью решения трудностей определения правильной пропорции между деятельностью сотрудника и размером получаемой им заработной платы, принято использовать систему "Pay for Performance" - "плата за исполнение" (далее - PFP). PFP - это использование, задействование разных способов оплаты труда сотрудникам, которое зависит от индивидуальных и коллективных различий в выполнении работы. [10]

Рассмотрим основные виды схем оплаты труда.

1) Комиссионные. Самая ранняя PFP-схема

Суть данной схемы заключается в том, что сотрудник (как правило, это менеджер по продажам или любой сотрудник, в чьи обязанности входит

продажи товара или услуги) получает в качестве вознаграждения установленный процент от суммы, которую платят клиенты и покупатели за товар или услугу.

Комиссионные могут выплачиваться как в сумме с установленным окладом, так и отдельно от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Комиссионные определяются, как наиболее "прямая" PFP-схема, но они были распространены в прошлом, сейчас они используются намного реже.

2) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это один из распространенных типов PFP-схем (по результатам исследований, 61% компаний, которые применяют PFP, выбирают вознаграждения именно такого рода). Такие выплаты (премии) предоставляются сотрудникам, которые соответствуют в определенном периоде установленным ранее параметрам, критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка 360 градусов. Каждая организация определяет собственные критерии и цели такого рода.

3) Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, сюда можно отнести специальные премии, которые выплачиваются сотрудникам за владение важными для компании навыками, (так называемые hot skills). Во-вторых, можно также отнести денежные поощрения за верность компании. Они предоставляются сотрудникам, которые проработали в компании определенное количество лет. Подобными выплатами могут поощряться сотрудники, чей уход значительно повлияет на работу компании. В-третьих, можно установить премиальные выплаты "звездам" организации, самым ярким работникам, которые влияют на экономическую эффективность всех компании.

4) Программы разделения прибыли. В соответствии с данной схемой, работникам начисляется определенный процент от прибыли всей компании.

С одной стороны, данные методы применяют как индивидуальное

премирование, и в данном случае при соответствующем выполнении работы работник получает оговоренный процент от прибыли компании. С другой стороны, организация может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого департамента): здесь, это не способ премирования за хорошо выполненную работу, а способ психологического объединения работников компании в одну команду.

5) Акции организации и право на их приобретение. При использовании подобной системы поощрений, работник не получает выплат в форме «живых» денежных средств. Вместо денежных премий, руководство организации может предоставить сотруднику в собственность определенное количество акций или других ценных бумаг компании. Или компания просто дает сотруднику право приобретения пакета акций установленного размера.

Преимущества PFP. Сотрудник фактически получает дивиденды, размер которых зависит от эффективности деятельности работника. Эта взаимосвязь гарантирует максимальную отдачу от сотрудника и высокую продуктивность в работе. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Компания при этом получает высоко мотивированных работников: персонал старается сделать больше, так как при этом он заработает больше.

Необходимо отметить несколько пунктов, которым необходимо на мой взгляд следовать компании для эффективного применения подобных методов:

- Анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, которые наиболее необходимы в данный момент.
- Оценка организационной культуры использования PRP.
- Оперативность действий, что означает отсутствие задержек с выплатами, так и регулярные аудиты и проверки существующих PFP-планов и при необходимости их реорганизация.

- Долгосрочность внедряемых систем мотивации. Работники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс.

- Премирование "звезд", т.е. тех работников компании, которые прямо влияют на экономическую эффективность всей компании.

- Наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях (таких, например, как MCI) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они самостоятельно распределяют между своими работниками.

- Экспериментирование. Одним из примеров нестандартного подхода к осуществлению системы PFP является система вознаграждений "оплата против риска". Ее использует компания Xerox, которая занимается развитием и реализацией информационных технологий. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Недостаток системы.

Вознаграждение работника зависит от мнения руководителя, его субъективным отношением. Руководителю сложно установить некоторые различия между тем хорошо ли работник выполняет работу или плохо.

Границы между данными понятиями размыты. Это один из основных минусов в работе данной системы, которые возникают при PFP.

Необходимо задействовать независимые методы оценки, с целью преодолению данных барьеров и трудностей компанией. Они не должны базироваться на личном отношении коллег друг к другу, личных симпатиях / антипатиях. Помимо всего прочего, PFP, по мнению многих ученых, существенно влияет на командную работу, порождая конкуренцию среди сотрудников, что также можно отнести к демотивации сотрудников и подрыву корпоративной культуры компании.

2. Нематериальные вознаграждения.

Следует сказать о способах вознаграждения сотрудников, которые зачастую становятся главными при выборе рабочего места и формировании первого впечатления о нем. Заплатить много денег сейчас может практически любая компания. Но дело в другом: будет ли такая заработная плата поддерживаться другими – нематериальными, другими словами, нефинансовыми вознаграждениями. И зачастую этот вопрос становится решающим. Под нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все те способы, которые не относятся непосредственно к оплате труда. Это методы, которые компании используют для поощрения своих работников за эффективную работу и повышения их лояльности и приверженности к фирме.

3. Делегирование полномочий

В последние время почти все организации используют в своем управлении делегирование полномочий. Делегирование – это процесс, под которым понимается передача части определенных обязанностей и полномочий по принятию решений на более низкий уровень организационной структуры. Другими словами, управленец передает ответственность за решение какой-либо проблемы, а вместе с этим и властные полномочия определенному работнику или работникам более низкого уровня. В делегировании полномочий применяют критерии объема (количество вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (уровень, на котором исполнителю были переданы полномочия и ответственность за принятие решений).

Можно привести пример делегирования полномочий, когда управленец распределяет объем работы, порученный подразделению, между работниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, когда работники получают возможность в каких-либо ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) самостоятельно, без консультаций с руководством. Даже на производстве, где деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование. К примеру, широко распространенные "кружки качества",

когда работникам поручают обязанности менеджеров по усовершенствованию системы производства для повышения качества производимого товара.

Вопрос о значимости делегирования полномочий для организации давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это мотивирует работников, поскольку, они, с одной стороны, чувствуют себя частью компании (компания доверяет и ценит их мнение), а с другой, возмещают потребности за счет расширения объема своих полномочий, но сохраняя прежний должностной статус. Во-вторых, делегирование представляет надежный способ повышения потенциала работников путем осуществления их способностей в других видах деятельности. И, наконец, делегирование необходимо для плодотворного функционирования организации в современной быстроразвивающейся среде. Управленец физически не может контролировать выполнение абсолютно всех работ, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые обязаны овладеть таким навыком, как принятие самостоятельных решений. В данном случае управленец выступает в роли координатора всех действий и процессов, происходящих в подчиненной ему команде.

Однако, на пути продуктивного применения делегирования полномочий встают различные препятствия, такие как: устои организации, недоверие руководителя к качеству работы подчиненного, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие определенного плана действий со стороны руководства. Но динамичное развитие и изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих препятствий.

1.3 Особенности стимулирования персонала в банковской сфере

В настоящее время системы стимулирования в кредитных организациях носят разнообразный по структуре и содержанию характер, однако их

основной целью было и остаётся - поддержание эффективной стимуляции работников всех уровней.

Процесс эффективного управления стимулированием персонала в компании требует выполнения как ряда общих функций управления, таких как планирование, организация, стимулирование, координация, учёт контроль и анализ, так и ряда специфических функций управления: анализа существующей системы стимулирования персонала, формирования стратегии, цели и принципов политики компании в области стимулирования, планирования содержания и структуры системы стимулирования, развития форм стимулирования и стимулирования, управления материальными и нематериальными вознаграждениями, документационного, информационного и кадрового обеспечения системы стимулирования сотрудников, поддержания и мониторинга системы стимулирования деятельности персонала. На управление стимулированием персонала оказывают влияние различные факторы, дифференцирующиеся на два класса:

1. Факторы, которые связаны с субъектами управления, которые образуют независимые от объектов предпосылки их деятельности.

2. Факторы, которые связаны с объектами управления - человеческие ресурсы, отражающие степень осознания, понимания и оценки сотрудниками степени собственного участия в процессе достижения конечного результата компании [30].

Состав управления стимулированием сотрудников включает в себя: организацию, как действующую систему стимулирования; иерархию организации, включая департаменты, подразделения, отделы; сотрудников и менеджмента данной организации; субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровней.

Объектом управления в широком смысле выступают все человеческие ресурсы, начиная с высших руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую чётко ограниченную предметную область,

как стимулирование деятельности всех категорий человеческих ресурсов организации, именно она является объектом управления в узком смысле [22].

Рассмотрим теперь некоторые подходы к организации экономической стимуляции лояльного поведения сотрудников отечественных организаций.

Первый подход связан с организацией основной оплаты труда персонала. Для организаций социально-культурной сферы, имеющих обширную клиентуру и развитую филиальную сеть, рекомендуется внедрение коллективной формы стимулирования и ответственности персонала линейных подразделений, модифицированной с учетом отраслевой специфики. Сразу отметим, что основная проблема ее внедрения связана с необходимостью радикальной трансформации организационной структуры управления соответствующих подразделений.

Подобная трансформация предполагает переход от функционально-специализированного типа организационной структуры управления к организационной структуре управления по группам клиентов. В этом случае вместо отделов (управлений, департаментов, филиалов), специализирующихся на реализации конкретных видов продуктов, в организационной структуре управления организацией создаются комплексные линейные подразделения, обслуживающие конкретные группы клиентов и оказывающие им весь перечень имеющихся услуг [29].

Второй подход связан с организацией дополнительной оплаты труда персонала, то есть системы вознаграждений. В любой организации, серьезно относящейся к проблеме обеспечения собственной имущественной безопасности, должна действовать специальная система премирования. Сегодня в российских организациях она отсутствует, премии носят неформализованный, случайный характер.

Подобная экономия в конечном итоге дорого обходится работодателям. Для материальной стимуляции персонала к эффективной работе рекомендуется использовать специальную ежеквартальную премию. В

кредитных организациях могут использоваться разные критерии дифференциации оплаты труда и дополнительных стимулирующих выплат.

Как правило, такие критерии устанавливаются в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности условий выполняемых ими работ, качества и сроков выполняемых работ, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, а также за особые условия труда, вклад и достижения отдельных работников или отдельных подразделений. Вознаграждение за труд или заработная плата сегодня рассматривается как одна из видов компенсационных рычагов, признанных оценивать и возобновлять затрачиваемые умственные, физические или предпринимательские усилия работников [31].

Третий подход связан с организацией социально-экономической поддержки части менеджеров и специалистов организации, занимающих места, особо значимые с позиций обеспечения безопасности работодателя. В отношении таких сотрудников рекомендуется использовать специальные методы социальной поддержки, мотивирующие к высокой лояльности и направленные не столько на профилактику прямых злоупотреблений доверием, сколько на предотвращение угрозы их ухода к конкурентам. Сегодня право на индивидуальный социальный пакет обычно имеют только топ-менеджеры частных корпораций [35].

Практика показывает, что ни высокие должностные оклады, ни традиционные ежегодные бонусы гарантии не ухода сотрудников не дают. Поэтому главным требованием к стимулированию сотрудников должен быть долговременный характер ее действия за счет использования экономического эффекта, накапливаемого за непрерывный стаж работы в данной организации.

Естественно, что внедрение рассматриваемого механизма предполагает исключительно высокое доверие руководству организации со стороны сотрудников. Не имеющие подобного имиджа работодатели вынуждены ограничиваться традиционными методами стимулирования, обеспечивающими сотрудникам надежные социальные гарантии.

За рубежом, а в последние годы - и в России для топ-менеджеров и ведущих специалистов предлагается «золотой парашют»: очень крупная денежная компенсация в случае увольнения по инициативе работодателя по любым поводам, не связанным с результатами собственной трудовой деятельности сотрудника (банкротство, вынужденное сокращение штатов, реорганизация, слияние и т.п.) [37].

Такой механизм следует распространить и на все иные указанные выше категории персонала. Возможность повышения принадлежит к важным элементам нематериальной стимуляции. Итак, для обеспечения высокой степени защищенности организации от угроз кадровой безопасности особое внимание необходимо уделять стимуляции:

1. Менеджеров и специалистов высшего и среднего звена, уход которых в конкурирующие организации способен не только нанести ущерб качеству человеческого капитала данной организации, но и вызвать утечку конфиденциальной информации, а также отток корпоративных клиентов.

2. Должностных лиц, обладающих правом санкционировать наиболее ответственные (масштабные) финансовые операции.

3. Специалистов, курирующих отношения организации со стратегически важными для него клиентами и иными бизнес - партнерами [31].

Система материальной и нематериальной стимуляции персонала наравне с условиями труда играют значительную роль в формировании и поддержании положительного имиджа банка на рынке трудовых ресурсов.

Но как показывает практика среди причин увольнения фактор удовлетворённости (вернее, неудовлетворённости) системой стимуляции занимает лидирующее место.

Выводы по первой главе

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. [1, с.47]

В организациях, где оплата труда не соответствует уровню нормы рынка труда, наиболее популярны социально-психологические и административные методы мотивации работников. Как правило, это муниципальные и государственные предприятия. В тех организациях, где денежное стимулирование играет основную роль, более эффективны экономические методы стимулирования труда. Но и социально-психологические методы мотивации также важны. Таким образом, необходимо применять комплексный подход, учитывая разнообразные методы, в соответствии с характерной ситуацией.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 2 Анализ эффективности системы мотивации персонала в ПАО «Банк Зенит»

2.1 Характеристика деятельности организации ПАО «Банк Зенит»

Полное фирменное наименование Банка на русском языке: Банк ЗЕНИТ (публичное акционерное общество), на английском языке: Bank ZENIT (Public Joint Stock Company).

Сокращенное фирменное наименование Банка на русском языке: ПАО Банк ЗЕНИТ, на английском языке: PJSC Bank ZENIT.

Банк осуществляет свою деятельность без ограничения срока и на основании лицензии Банка России.

Адрес (место нахождения) Банка: Российская Федерация, 129110, г. Москва, Банный пер., д. 9

Немного из истории: В 1994 был учрежден Банк ЗЕНИТ. В 1995 году Банк ЗЕНИТ получает лицензии Центрального Банка Российской Федерации на осуществление банковских операций в рублях и в иностранной валюте.

В 2001 году после финансового кризиса 1998 года Банк ЗЕНИТ первым среди российских банков привлекает синдицированный кредит, и начинает деятельность по направлению «Частное банковское обслуживание» - Private banking, также начинается работа с банковскими картами, Банк ЗЕНИТ становится членом международных платежных систем VISA и MasterCard.

В 2009 году:

- Банк ЗЕНИТ приобретает ООО КБ «Сочигазпромбанк» (переименован в Банк ЗЕНИТ Сочи) и ОАО «Липецккомбанк». Количество участников Банковской группы ЗЕНИТ увеличивается до четырех

- В соответствии с консолидированной отчетностью Банковской группы по стандартам МСФО за 2009 г. капитал Банковской группы составил 738 млн. долл. США, активы - 6,645 млрд. долл. США

- Региональная сеть Банка ЗЕНИТ расширяется за счет открытия еще 5-и собственных филиалов: в Калининграде, Сургуте, Саратове, Перми и Новосибирске. Число собственных филиалов Банка ЗЕНИТ увеличивается до 15, общее количество точек обслуживания Банковской группы - до 150

- К концу 2009 года количество банкоматов увеличилось с 432 до 770, из которых 529 принадлежат Группе, а 241 - банкам-партнерам

- Банковская группа ЗЕНИТ представлена в 21 из 83 регионов Российской Федерации.

В 2016 году:

- Банк вошел в TOP-10 российских банков, пользующихся лояльностью клиентов в социальных сетях (по данным системы мониторинга и анализа социальных сетей Brand Analytics)

- Банк ЗЕНИТ приступил к открытию счетов и вкладов физических лиц в китайских юанях

- Банк ЗЕНИТ стал лауреатом Премии «Основа Роста-2016» за программу «Бизнес-ипотека»

- Журнал The Banker включил Банковскую группу ЗЕНИТ в топ-1000 крупнейших банков мира

- Банк ЗЕНИТ приступил к выпуску банковских карт, оснащенных технологией бесконтактных платежей Visa payWave

В 2020 году:

- Факторинговый бизнес Банка ЗЕНИТ в 2019 году вырос на 23%

- Международное рейтинговое агентство Moody's Investors Service улучшило прогноз по кредитному рейтингу (рейтингу дефолта эмитента) Банка ЗЕНИТ с «негативного» до «позитивного».

- Банк ЗЕНИТ начал выдавать кредиты по новой программе государственного субсидирования ипотеки

- Руководство Банковской группы ЗЕНИТ презентовало новую Стратегию развития

- Банк ЗЕНИТ и Министерство промышленности и торговли подписали соглашение о сотрудничестве, которое направлено на льготное финансирование предприятий малого и среднего бизнеса

- Банк ЗЕНИТ стал участником проекта «Маркетплейс»

На сегодняшний день банк предоставляет широкий спектр услуг как физическим, так и юридическим лицам. Розничные услуги включают в себя ипотечное, потребительское и автокредитование, открытие вкладов, оформление дебетовых и кредитных карт, аренду сейфовых ячеек и другие. Корпоративным клиентам доступны расчётно-кассовое обслуживание (РКО), кредитование, эквайринг, участие в зарплатном проекте и другие услуги. Кроме того, Банк занимает сильные позиции на рынках инвестиционных услуг и

ПАО «Банк Зенит» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

ПАО «Банк Зенит» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ПАО «Банк Зенит» имеет круглую печать, содержащую ее полное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. ПАО «Банк Зенит» вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральными законами Российской Федерации “О банках и банковской деятельности”, “О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)”, “Об акционерных обществах”, “О государственной тайне”, другими нормативно-правовыми

актами Российской Федерации, нормативными актами Банка России, а также Уставом.

Основными целями деятельности Банка являются:

- получение прибыли от использования собственных и привлеченных средств с целью обеспечения выплаты части прибыли акционерам Банка и развития банковского дела;

- аккумулирование и эффективное использование финансовых ресурсов в целях содействия развитию российского предпринимательства;

- развитие рыночных отношений путем предоставления клиентам Банка полного комплекса банковских услуг, разрешенных Центральным банком Российской Федерации;

- содействие через кредитование развитию экономического потенциала и внедрению достижений научно-технического прогресса в различные отрасли промышленности России;

- содействие развитию социальной сферы путем финансирования объектов в области культуры, науки, экологии и др.;

- содействие интеграции российского капитала в мировые товарные и финансовые рынки;

- развитие международных финансовых и торгово-экономических отношений;

- привлечение иностранных инвестиций в российскую экономику.

Стратегия ПАО «Банк Зенит» направлена не только на внедрение новых технологий, но и на вложение больших средств в обучение и повышение квалификации персонала.

Задачи ПАО «Банк Зенит» изложены через принципы работы предприятия.

- Первый принцип: «Работаем быстро».

- Второй принцип: «Качество важнее количества. Мы грамотно распределяем время и силы на каждый проект: мы не берем на себя больше, чем можем сделать».

- Третий принцип: «Работаем где угодно».

ПАО «Банк Зенит» ведет бухгалтерскую и статистическую документацию, отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а именно согласно нормам Федерального закона от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изменениями от 4 ноября 2014 г.).

Органами управления Банка являются:

- 1) Общее собрание акционеров Банка,
- 2) Совет директоров Банка,
- 3) Правление Банка - коллегиальный исполнительный орган,
- 4) Председатель Правления Банка - единоличный исполнительный орган.

2.2 Анализ финансово экономической деятельности ПАО "Банк Зенит"

Основной целью любого предприятия, является получение максимальной прибыли, при наименьших затратах.

Банк обладает кредитными рейтингами международного рейтингового агентства Moody's – Ba1, прогноз стабильный. Также Банк имеет максимальный уровень кредитоспособности по национальной шкале для РФ от национального рейтингового агентства АКРА (АО) - AAA(RU), прогноз стабильным.

За 2019 год обязательства Банка увеличились с начала года на 244 254 тысячи рублей. Увеличение обусловлено, главным образом, ростом числа клиентов и остатков на их расчетных и текущих счетах.

Намеченная Банком кредитная политика может быть охарактеризована как консервативная, обеспечивающая Банку диверсификацию рисков за счет

их всесторонней текущей и прогнозной оценки и гарантирующая новым клиентам Банка взаимовыгодное и надежное сотрудничество С учетом инвестиционного направления развития Банка, доля кредитных операций с малым и средним бизнесом, а также доля розничного кредитования в структуре баланса незначительна, Банк несет минимальные кредитные риски.

Вместе с тем, Банк уделял большое внимание взвешенной оценке рисков и выполнению требований Банка России по порядку формирования резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности. Ввиду осторожной кредитной политики, которая была сконцентрирована на низко рискованных операциях МБК с Банком России и крупными коммерческими банками, а также биржевых РЕПО с центральным контрагентом («НКЦ» (АО), РВПС по которым не создавался. Банком сформирован портфель долговых ценных бумаг, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Банк осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации. Нормативно-правовая База и налоговое законодательство продолжают совершенствоваться, но допускают возможность разных толкований и подвержены часто вносимым изменениям, которые в совокупности с другими факторами создают дополнительные трудности в выполнении стратегических планов.

Данные отчета о совокупных доходах банка представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Данные отчета о совокупных доходах ПАО "Банк Зенит"

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение, +/-_2019 к 2020	Темп роста, %
Процентные доходы	25 654	30 929	58 415	27 486	188,87
Процентные расходы	20 987	22 137	22 856	719	103,25
Чистые процентные доходы / (расходы)	9 358	8 792	35 559	26 767	404,45
Изменение резерва под обесценение по активам, приносящим процентный доход	987	1 746	-5 133	-6 879	-293,99

Чистые процентные доходы / (расходы) после изменения резерва под обесценение	6 981				
Операционные доходы	54 674	95 702	19 151	-76 551	431,82
Доходы за вычетом расходов по операциям с финансовыми активами / обязательствами	21 325	37 285	475	-36 810	1,27
Доходы за вычетом расходов от операций с валютой и производными финансовыми инструментами	45 966	58 897	24 161	-34 736	41,02
Доходы за вычетом расходов от переоценки инвалюты	20 345	29 867	5 485	-24 382	18,36
Комиссионный доход	35 679	37 937	150 985	113 048	397,99
Комиссионный расход	1 235	-8 652	23 178	31 830	-267,89
Другой операционный доход	87	102	43	-59	42,16
Операционные расходы	78 943	87 575	163 768	76 193	187,00
Прибыль до налогообложения	14 155	15 173	13 659	-1 514	90,02
Текущие расходы по налогу на прибыль	7 246	8 199	6 976	-1 223	85,08
Чистая прибыль / (убыток)	6 789	6 974	6 683	-291	95,83

Таким образом, банк характеризуется ростом процентных доходов, опережающим рост расходов, что обусловило значительный рост чистых

процентных доходов. Операционные доходы снизились на 80%, что является негативной тенденцией. Комиссионный доход вырос более быстрыми темпами, чем комиссионный расход, что является положительной тенденцией.

Отрицательным моментом является снижение прибыли до налогообложения на 10% и чистой прибыли на 5%.

Данные отчета о финансовом положении банка представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные отчета о финансовом положении ПАО «Банк Зенит»

	2018	Уд. вес, %	2019	Уд. вес, %	2020	Уд. Вес, %	Темп роста, %
<i>АКТИВЫ</i>							
Денежные средства и их эквиваленты	56 430	6,78	63 580	7,14	113 403	9,02	178,36

Обязательные резервы на счетах в Банке России	2 623	0,25	3 517	0,39	5 485	0,44	155,96
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	37 896	42,22	421 573	47,31	796 041	63,35	188,83
Средства в финансовых учреждениях	25 564	19,77	379 704	42,61	287 262	22,86	75,65
Кредиты и авансы клиентам	3 030	0,35	4 050	0,45	14 500	1,15	358,02
Отложенный налоговый актив	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства и нематериальные активы	3 194	0,34	3216	0,36	10 332	0,82	321,27
Прочие активы	13 456	1,45	15 401	1,73	29 551	2,35	191,88
Итого активов	768	100,00	891	100,00	1 256	100,00	141,02
<i>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</i>							
Средства финансовых учреждений	32 189	28,42	274 217	30,77	343 992	27,38	125,45
Средства клиентов	120 546	17,56	140 112	15,72	424 926	33,82	303,28
Прочие обязательства и резервы	5 977	0,65	6 944	0,78	11 269	0,90	162,28
Субординированные займы	208 076	21,98	208 093	23,35	208 029	16,56	99,97
Итого обязательств	546	67,74	629	70,63	988	78,64	157,02
<i>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</i>							
Оплаченные доли	178	19,80	178	20,05	178	14,22	100,00
Эмиссионный доход	2089	0,22	2 089	0,23	2 089	0,17	100,00
Дополнительный капитал	90 060	9,98	90 063	10,11	90 063	7,17	100,00
Накопленный дефицит	-9 540	-1,36	-9 104	-1,02	-2 421	-0,19	26,59
Итого собственных	260	29,30	261	29,37	268	21,36	102,55
Итого обязательств и	821	100,00	891	100,00	1 256	100,00	141,02

Таким образом, основную часть активов банка составляют финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток и средства в финансовых учреждениях. При этом финансовые активы выросли более, чем на 80%, а вот средства в финансовых учреждениях снизились на 24%.

Обязательства составляют 70% имущества банка на конец 2019 года и 78,64% на конец 2020 года. Основную долю обязательств банка составляют средства финансовых учреждений и средства клиентов.

В структуре собственных средств, составляющих менее 30% имущества банка, лидируют оплаченные доли и дополнительный капитал.

В целом, в ПАО "Банк Зенит" наблюдаются негативные тенденции снижения финансовых результатов, преобладания темпов роста обязательств над темпами роста активов и собственных средств.

2.3 Эффективность мотивации и стимулирования работы персонала в ПАО "Банк Зенит"

В рамках формирования стимулирования труда персонала в ПАО "Банк Зенит" необходимо проведение диагностики текущей ситуации в компании.

Для оценки состояния стимулирования и мотивации труда исследовались:

1 Нормативно-правовые локальные акты компании.

Проводился аудит содержания документации компании по основным вопросам управления персоналом, в том числе по условиям труда.

Цель исследования: выявить, какие именно корпоративные процедуры уже сегодня можно считать частью корпоративной программы по управлению стимулированием труда.

Аудит проводился автором исследования.

2 Социологическое исследование удовлетворенности персонала стимулированием труда.

С целью оценки эффективности системы формирования стимулирования труда в условиях организационных изменений нами было разработано и проведено социологическое исследование мнений персонала.

Процедура сбора исходных данных представляет собой несколько этапов: формализованное интервью, а так же сбор и обработка статистических данных.

Для отображения полученных данных применялся метод визуализации. Визуализация информации – это процесс преобразования больших и сложных видов абстрактной информации в интуитивно понятную визуальную форму. Метод визуализации - это представление социальных явлений и процессов или статистической информации в удобном для наблюдения и фиксации виде.

Методы первичной обработки полученных данных: средняя величина, стандартное отклонение и процентные доли.

Среднее арифметическое значение отражает среднюю величину изучаемого свойства в обследованной группе.

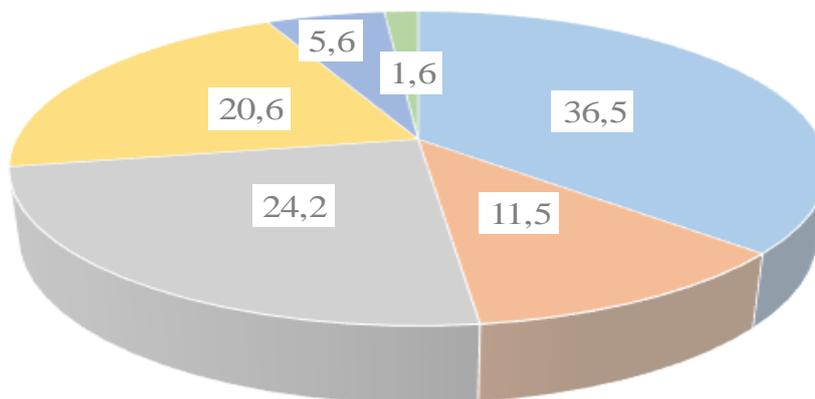
Стандартное отклонение – это среднее отклонение каждого индивидуального значения от среднего арифметического значения. Сумма всех отклонений индивидуальных значений от среднего значения равна нулю, поэтому для того, чтобы определить степень варьирования индивидуальных результатов считают сумму модулей отклонений каждого индивидуального значения от среднего значения.

Статистическая обработка полученных данных осуществлялась с помощью программы STATISTICA 6.1. Данная обработка заключалась в подсчете показателей описательных статистик (асимметрия, эксцесс, среднее арифметическое, стандартное отклонение). Затем по результатам подсчета описательных статистик и определения вида распределения осуществлялся выбор критерия математической статистики (параметрический или непараметрический).

Система управления условиями труда в ПАО "Банк Зенит" включает такие компоненты как:

- 1) техника безопасности;
- 2) электробезопасность;
- 3) пожарная безопасность;
- 4) гигиена труда;
- 5) безопасность жизнедеятельности;
- 6) регулирование безопасности труда.

В банке принята Инструкция по охране труда при работе с оргтехникой. С целью оценки эффективности ее применения в ПАО "Банк Зенит" сотрудникам был задан вопрос соблюдали ли они требования техники безопасности при работе с офисным и специализированным оборудованием (рис. 1).



■ ни одного раза ■ 1 раз ■ 2 раза ■ 3 раза ■ 4 раза ■ 5 раз

Рисунок 1 – Частота отмеченных фактов нарушений техники безопасности при работе с офисным и специализированным оборудованием в ПАО "Банк Зенит" (%)

Более трети опрошенных (36,5%) ни разу не нарушали данные требования. По одному разу - 11,5% опрошенных сотрудников, по 2 раза - 24,2%, по 3 раза - 20,6%, по 4 раза - 5,6%, также было 1,6% опрошенных, не соблюдавших данные требования 5 и более раз.

Организация условий труда сотрудниками была оценена следующим образом (рис. 2).

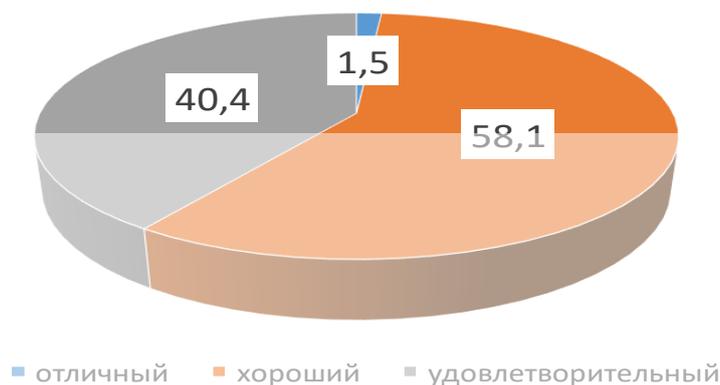


Рисунок 2 – Организация условий труда персонала ПАО "Банк Зенит", %

При оценке организации условий труда персонала учитывались такие факторы как:

- соответствие оборудования рабочего места требованиям эргономики и безопасности работы с персональным компьютером;
- соответствие уровня освещенности и микроклимата в помещении санитарным требованиям.

В ПАО "Банк Зенит" не установлено программных средств автоматизации деятельности персонала операционного зала, в связи с чем многие работы выполняются «ручным» способом.

В состав таких операций входят:

- 1 ведение книги передачи смены;
- 2 формирование всех видов списков дел;
- 3 ведение журнала кассира-операциониста.

Суммарные затраты времени на данные виды работ составляют 1 ч.15 минут в течение рабочей смены.

Необходимо отметить отсутствие комнаты отдыха персонала, что сказывается на уровне обслуживания.

В настоящее время вопросы эффективности работы сотрудника операционного зала в ПАО "Банк Зенит" не регулируются какими-либо нормативными документами, на предприятии нет принятого документа по нормативам оценки эффективности работы. В связи с этим анализ

эффективности работы персонала операционного зала в ПАО "Банк Зенит" проведем на основе опроса клиентов ПАО «Банк Зенит»..

В опросе участвовали 80 клиентов ПАО «Банк Зенит». Опрос проводился в период с 1 марта по 15 апреля 2020 года.

В ходе опроса посетителям предлагалось оценить по 10-балльной шкале следующие составляющие эффективности работы сотрудника операционного зала ПАО «Банк Зенит»:

- 1 ответы на вопросы об оказываемых услугах;
- 2 заполнение данных при оформлении документации;
- 3 оформление отчетной документации.

При этом баллы распределялись следующим образом:

- 0-3 балла – низкий уровень;
- 4-7 баллов – средний уровень;
- 8-10 баллов – высокий уровень (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка результатов труда сотрудников операционного зала ПАО «Банк Зенит».

Показатель	Низкий уровень,%	Средний уровень,%	Высокий уровень,%
1 ответы на вопросы об оказываемых услугах	32	50	18
2 заполнение данных при оформлении документации	38	41	21
3 оформление отчетной документации	52	32	16

Проиллюстрируем полученные данные на графике (рисунок 3).



Рисунок 3 – Оценка работы администратора операционного зала ПАО «Банк Зенит». покупателями

Таким образом, эффективность работы персонала операционного зала ПАО «Банк Зенит» характеризуется такими негативными моментами как низкий уровень заполнения данных по анкетам на карты постоянного покупателя в виде ошибок в написании фамилии, имени, отчества, паспортных данных и т.п.

Также был проведен опрос инспектора по причинам увольнения персонала операционного зала в 2020 году (таблица 4).

Таблица 4 – Основные причины увольнения сотрудников операционного зала ПАО «Банк Зенит» в 2020 году

Показатель	Уд.вес, %
1 Условия труда	33
2 Режим труда и отдыха	30
3 Уровень заработной платы	25
4 Прочие причины	12

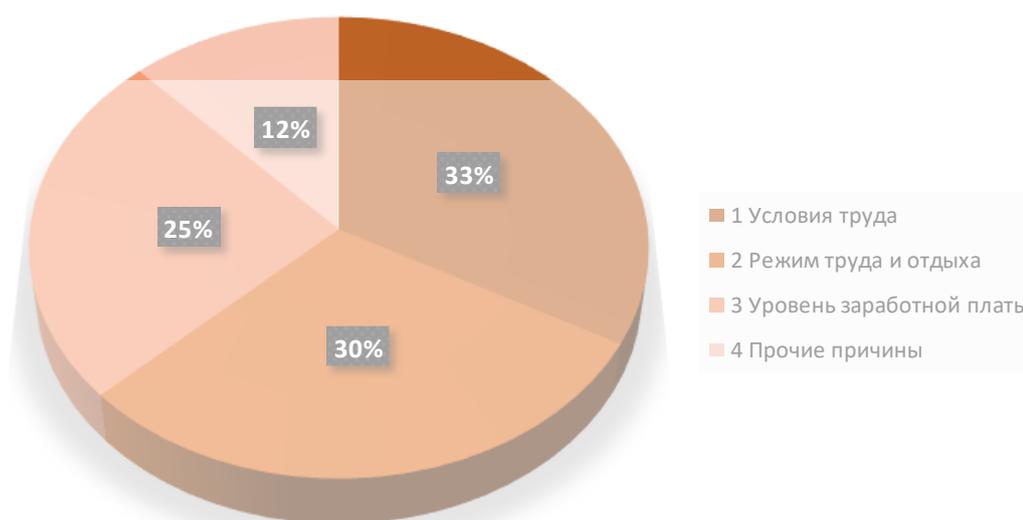


Рисунок 4 – Основные причины увольнения сотрудников операционного зала ПАО «Банк Зенит» в 2020 году

Dist24.ru

Таким образом, более 60% увольнений сотрудников операционного зала

ПАО «Банк Зенит» в 2020 году связаны с недостатками условий и режима труда и отдыха.

В компании существует свой свод принципов поведения сотрудников (корпоративная этика и дресс-код), а также список действий, запрещенных для сотрудников и влекущих за собой последствия, вплоть до увольнения.

Процесс подбора работников имеет свою особенность, однако это не мешает выделить основные его этапы, которые сотрудники отдела кадров должны соблюдать.

Таблица 5 – Этапы профессионального подбора персонала

Этапы	Показатель этапов
Определение потребности в новых работниках	Оценка работ
Создание требований к кандидатам на вакантную должность	

Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность с использованием всевозможных источников	Изучение корпоративной культуры
Разработка информации о кандидатах на вакантную должность: изучение резюме, анкеты, тестирование.	Маркетинговые проведение исследования рынка труда
Принятия решения об утверждении вакансии (рабочего места)	
Трудоустройство, вступление в должность, адаптация	

Таким образом, в программе по обеспечению кадрами ПАО "Банк Зенит" имеют место быть разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму работников, требующихся для реализации целей организации.

В целом, организация характеризуется стабильным персоналом, текучесть кадров минимальная.

Стимулирование и мотивация труда персонала в данной организации организовано через систему премирования, при условии качественного выполнения своих должностных функций и проявления творческого подхода в вопросах затруднительных ситуациях, сверхурочную работу. Так как сменная работа предполагает работу в ночное время, то доплата за такой вид работы уже заложена в заработную плату. Естественно используются социальные выплаты – доплата к отпуску, надбавка к зарплате многодетным семьям и др.

В зависимости от характера выполняемых работниками ПАО «Банк Зенит», выделяют три группы персонала:

- руководители;
- специалисты;
- вспомогательный персонал (служащие).

Руководство предприятия применяет меры морального и материального поощрения работников за высокопроизводительный и добросовестный труд.

Фонд оплаты труда включает в себя фонд заработной платы и фонд материального поощрения и служит единым источником всех выплат работникам за результаты труда.

Система мотивирующих факторов труда включает в себя следующие методы мотивации, которые используются на предприятии: система коэффициентов трудового участия; система доплат; система надбавок; система премирования; система материальной помощи; система социальных льгот и компенсаций.

Рассмотрим каждую из систем более подробно.

1) система коэффициентов трудового участия

Коэффициент трудового участия применяется к распределению сдельного приработка. Основанием для распределения сдельного приработка по КТУ является Протокол совета участка, в котором указан КТУ для каждого работника с объяснением причин повышающих или понижающих показателей, подписанный руководителем производственного участка и членами совета участка. Протокол утверждается директором филиала.

Размер КТУ устанавливается ежемесячно по результатам работы за отработанный месяц на основе данных журнала ежедневного учета трудового участия каждого работника. Распределение сдельного приработка устанавливается в диапазоне от 0 до 1,5.

Средняя степень трудового участия работника в общем труде оценивается 1. Коэффициент устанавливается отдельно за каждое достижение и за каждое упущение и нарушение. За несколько достижений за отчетный период КТУ может быть повышен, но не более, чем до 1,5. За несколько нарушений за отчетный период КТУ может быть снижен до 0,8 в случае необходимости установления одновременно повышающего и понижающего коэффициентов, итоговый КТУ определяется как разница этих коэффициентов. Шкала коэффициента трудового участия для рабочих филиала приведена в таблице 6.

Таблица 6 - Шкала коэффициента трудового участия для рабочих

предприятия

Повышающий КТУ	Коэффициент трудового участия
Высокие показатели продаж	0,2-0,3
Выполнение задания в установленные сроки	0,1-0,3
Перевыполнение плана продаж	0,1-0,3
Выполнение работ более высокой квалификации	0,1-0,5
Привлечение клиентов	0,1-0,3
Понижающий КТУ	
Появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии; невыход на работу без уважительных причин	0
Невыполнение заданий в срок, низкое качество работ	0,9 -0,5
Невыполнение в срок распоряжений, вызвавшее снижение выработки или ухудшение качества работ	до 0,5
Совершение дисциплинарного нарушения, вызвавшего потерю рабочего времени	0,7-0,5
Перерасход или хищение материалов	0,9-0,5
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	до 0,5

Общий заработок специалистов исчисляется прямо пропорционально проценту выполнения плана продаж, т.е. путем умножения его тарифной ставки на средний процент выполнения плана продаж в офисе банка.

2. Для оплаты труда водителей (инкассаторов) грузовиков служебного пользования, а также грузовых автомобилей, для которых нельзя применить сдельную оплату труда используется повременно премиальная оплата труда.

Оплата производится по повременной тарифной ставке водителей автомобилей соответствующего типа за фактически отработанное время.

3. Также, действует система доплат и система надбавок.

Виды надбавок:

- надбавка за ненормированный рабочий день;
- надбавка за выполнение особо важного задания за определенный срок (ликвидация последствий аварий, завалов, стихийного бедствия);
- процентная надбавка и районный коэффициент за непрерывный стаж.

4. Единовременные денежные поощрения работникам в виде денежных поощрений к юбилейным датам (30, 40, 50, 55, 60 лет со дня рождения и т.д.),

при увольнении в связи с уходом на пенсию по возрасту.

Поощрение выплачивается по представлению начальника структурного подразделения, отдела, службы центрального офиса, за добросовестный и многолетний труд и оформляется приказом по филиалу.

Размер денежного вознаграждения зависит от стажа работы в организации, но не более 15000 рублей:

- от 1 года до 3 лет - 0,5 должностного оклада (тарифной ставки);
- от 3 лет до 5 лет - 1 должностного оклада (тарифной ставки);
- от 5 лет и выше - 2 должностных оклада (тарифной ставки);

Материальная помощь и денежное вознаграждение выплачивается при наличии денежных средств в организации.

Затраты на выплату материальной помощи и денежного вознаграждения относятся за счет прибыли.

5) система социальных льгот и компенсаций.

Предоставляется свободное время с сохранением средней заработной платы в следующих случаях:

- вступление в брак - 2 дня;
- рождение ребенка - 1 день;
- на похороны близких родственников - 3 дня;
- для возобновления учебного года родителям, имеющим детей младшего школьного возраста (1-4 классы) - 1 день.

6. График работы в компании у служащих в основном 2на2, иногда плавающий. Всем сотрудникам, работающим в выходные и праздничные дни, оплата осуществляется по двойному тарифу. То есть, если средний дневная ставка равна 1000, то за выход в выходной день или праздник, оплата будет равна 2000 рублей.

Таким образом, в системе мотивирующих факторов труда в ПАО «Банк Зенит» используется достаточное количество мотиваций для успешной организации труда. Однако в последнее время показатели продаж снижаются, уровень коллективизма в компании не отличается высокими показателями.

Материальная мотивация представлена стандартными схемами и требует своего развития. Уровень образования сотрудников также нуждается в корректировании.

Выводы по 2 главе

Для решения существующих в компании проблем необходимы изменения, которые позволят повысить эффективность мотивационных мероприятий.

В заключение отметим, что в ПАО «Банк Зенит» недостаточно полно реализована материальная мотивация, которая характеризуется следующими основными признаками: низкая значимость общественных мотивов труда; служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда.

Dist24.ru
ТГ: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

3. Направления по совершенствованию программ мотивации и стимулированию персонала в организации ПАО «Банк Зенит»

3.1 Комплекс мероприятий по улучшению управления мотивацией персонала в ПАО "Банк Зенит"

Перед руководителем ПАО «Банк Зенит», озадаченным достижением эффективного управления над своими подчиненными, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию.

Цель предлагаемой оптимизации фонда оплаты труда – это увеличение производительности труда, снижение текучести в организации, увеличение ФОТ.

В рамках выполнения работы, были рекомендованы следующие предложения, направленные на улучшение мотивации труда работников:

- разработать систему стимулирования уровня образования;
- разработать систему доплаты за стаж.

В качестве основы материального стимулирования сотрудников ПАО «Банк Зенит» предложено:

1. Разработать новый порядок премирования персонала;
2. Ввести применение бонусов: разовых выплат, связанных со стажем работы (выслуга лет), материальной помощи к очередному отпуску.

Разработанный порядок премирования сотрудников основан на оценке работы отдельного сотрудника (графический метод) и на формирование профессиональных блоков участия в конечном результате.

Как показывает практика, эффективной работе отдела кадров способствует использование модели «управление компетенциями»: определение тех из них, которые являются критически значимыми для компании с точки зрения доходности, и с учетом этого выстраивание основных кадровых систем - подбора персонала, ротации, резерва, обучения

или развития. В этой схеме акцент делается не на людях, а на областях знания, способствующих получению планируемого результата в установленное время.

Для внедрения данного метода все сотрудники предприятия разделяются на следующие блоки:

- финансовый (финансовая служба),
- маркетинговый (служба продвижения, служба логистики),
- административный,
- коммерческий (отдел продаж),
- производственный,
- прочие сотрудники (юридический отдел, служба кадров, служба обеспечения).

Процентное соотношение функциональных блоков компании представлено в таблице 7

Таблица 7 - Процентное соотношение функциональных блоков компании

	Прибыль	Валовой доход	Рентабельность	Расходный бюджет	Σ	Взвешенный процент
1	2	3	4	5	6	7
Финансовый блок	10	5	10	10	35	8
Маркетинговый блок	30	20	20	25	95	24
Административный блок	15	20	30	10	75	20
Коммерческий блок	40	50	30	50	170	42
Производственный блок	40	50	30	50	170	42
Прочие сотрудники	5	5	10	5	25	6
По всей компании	100	100	100	100	400	100

В таблице 7 определен взвешенный процент участия каждого блока в формировании основных показателей деятельности. С учетом полученных процентов определяется размер премий, приходящийся на службу. Базой распределения является премиальный фонд, который определяется по итогам работы за квартал (0,1% от квартальной прибыли).

Однако данная форма премирования не учитывает работу каждого

сотрудника в отдельности, поэтому, дополнительно, предложено премировать отдельных сотрудников (например, 1 человека из службы ежеквартально), используя графическую шкалу оценки.

Начальник службы должен ежеквартально представлять в отдел кадров заполненные на каждого сотрудника сведения о его вкладе в успешную работу предприятия. По итогам данной оценки выбирается сотрудник из каждого отдела, в обязательном порядке сведения о лучших сотрудниках должны распространяться среди всего персонала, что является составляющей частью корпоративной культуры.

Стимулирование уровня образования персонала.

Важное место в системе развития и мотивации персонала занимает аттестация сотрудников, проводимая в целях поддержания качества кадрового состава, диагностики его компетенции и возможностей, создании кадрового резерва и замещения должностей.

В целях стимулирования уровня образования сотрудников предприятия необходимо ввести дополнительные надбавки к должностному окладу, причем эти надбавки выплачивать лишь в случае получения образования без финансовых затрат со стороны предприятия (таблица 8)

Таблица 8 - Дополнительные надбавки в целях стимулирования уровня образования

Образование	Надбавка, %
Одно высшее	15
Два высших	25

Разработка системы доплаты за стаж.

Также для повышения заинтересованности персонала предприятия в постоянной или же длительной работе на данном предприятии необходимо ввести доплату за непрерывный стаж работы. Это позволит заинтересовать работников в постоянной или же длительной работе на данном предприятии, так как каждый дополнительный год работы будет оплачиваться по

дополнительной тарифной ставке.

Вместе с этим, целесообразно будет ввести доплату руководителям за непрерывный стаж работы работников предприятия, подчиненных им. Так, чем дольше работник работает на данном предприятии, тем выше доплата у руководителя, т.к. он создал благоприятную атмосферу для работы и сотрудники не увольняются. Таким образом, чем меньше текучесть кадров, тем выше зарплата у руководителя.

Ежемесячные доплаты за стаж работы работникам, состоящим в штате предприятия, следует производить дифференцированно в зависимости от непрерывного стажа работы. Размеры дополнительных выплат можно предложить следующие (таблица 9).

Таблица 9 - Шкала размеров вознаграждения в зависимости от стажа работы

Непрерывный стаж работы	Коэффициент к тарифной ставке, (должностному окладу)
от 1 до 3 лет	1,0
от 3 до 5 лет	1,3
от 5 до 10 лет	1,6
от 10 и более лет	2,0

Исходя из этого, можно предложить следующую методику применения данного способа поощрения.

При непрерывном стаже работы менее 1 года указанная доплата не производится. Так как первый год работы чаще всего является испытательным сроком для работника предприятия.

В стаж работы, дающий право на получение ежемесячной доплаты включается: время непрерывной работы в системе производственного объединения; время предыдущей непрерывной работы на аналогичных предприятиях; стаж работы не прерывает, но в него не включается время службы в Вооруженных силах, болезни по инвалидности, работы по сокращению штатов, работы на освобожденных выборных должностях.

Время работы на аналогичных предприятиях включается в непрерывный стаж работы на данном предприятии с целью привлечения квалифицированных кадров фирм - конкурентов.

Ежемесячная доплата за стаж работы начисляется исходя из тарифа, оклада за отработанное время без учета доплат и надбавок, выплачивается одновременно с заработной платой за счет фонда потребления компании.

Ежемесячная доплата за стаж работы учитывается во всех случаях исчисления среднего заработка. В тех случаях, когда право на назначение или изменение размера доплаты за стаж работы возникает не с начала месяца, то выплата, или ее изменение производятся с начала следующего месяца. Первоначальное назначение ежемесячной доплаты за стаж работы производится на основании приказа руководителя по представлению сотрудника отдела кадров.

Использование данного метода поощрения работников позволит не только удержать ценные кадры, но и снизить нарушения трудовой дисциплины и административного законодательства Российской Федерации.

В организации, где практикуют данный вид вознаграждения, должен быть утвержден локальный нормативный акт по выплате вознаграждения за выслугу лет. Согласно общему правилу право на вознаграждение возникает по истечении минимального стажа непрерывной работы (например, 3 года). Если это право возникло в течение календарного года, то вознаграждение выплачивается за время после его возникновения.

3.2 Предложения по внедрению направлений по совершенствованию мотивации

Таким образом, система мотивации предполагает:

1. Все менеджеры отдела продаж делятся на 2 группы по квалификационному признаку: Группа 1 – менеджеры, не подтвердившие свою квалификацию; Группа 2 – менеджеры, подтвердившие свою

квалификацию.

2. Принадлежность менеджера к той или иной группе работников определяет менеджер по персоналу либо руководитель отдела продаж.

3. Менеджер может подтвердить свою квалификацию следующими способами:

1) предоставив документ о прохождении обучения в области продаж не позднее сего года

2) не реже 1 раза в полугодие, сдавая внутренний экзамен, программа которого разрабатывается исходя из специфики предприятия и содержит как требования к знанию теоретических аспектов, так и демонстрации практических результатов.

Определение менеджера в Группу 2 происходит на время удовлетворения обоих условий (т.е. пока с момента последнего обучения по продажам не прошло больше года и не прошло больше полугода с момента сдачи внутреннего экзамена).

4. Установить фиксированную окладную часть для всех менеджеров отдела продаж 20 000 рублей.

5. Оплата труда состоит из: фиксированный оклад + % от личных продаж + % от средней продажи по группе (своей квалификационной группы) + ежемесячный бонус 5 000 руб. (для менеджеров, прошедших аттестацию в текущем полугодии).

6. Бонус 5000 р. доступен для менеджеров обеих групп.

Данная система позволяет учесть следующие факторы:

1. Разделение на 2 группы и оплата труда частично по обще групповому показателю позволяет наглядно показать важность обучения и повышения своей профессиональной квалификации, новые менеджеры будут сражаться попасть в Группу 2.

2. Необходимость ежемесячных аттестаций компенсируется дополнительным ежемесячным бонусом.

3. Равные процентные ставки позволяют в равной степени учитывать как

личный вклад менеджера в доход компании, так и коллективный показатель, сплачивая группу.

Предполагается, что динамика выработки на одного рабочего будет характеризоваться следующими показателями:

- показатели продаж увеличатся более чем на 12%;
- среднегодовая выработка одного рабочего увеличится на 6,2%, а среднечасовая – на 5,9%, что оценивается положительно;
- эффективность использования рабочего времени на предприятии возрастет на 4%;
- текучесть будет меньше 10 %, что постепенно приведет к ее полному устранению.

3.3 Расчет эффективности от предложенных мероприятий по улучшению мотивации сотрудников в ПАО "Банк Зенит"

В таблице 10 отразим увеличение фонда заработной платы к 2022 году.

Таблица 10 – Анализ динамики фонда заработной платы на 2019-2022 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, 2022 к 2019
Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.	34542,5	24902,6	33711,4	45566,8	+11024,3
в т.ч. служащие	9272,6	6193,3	9094,5	12000	+2727,4
в т.ч. руководители	3720,6	2580	3586,5	3886	+165,4
в т.ч. специалисты	5502	3613,3	5508	5508	+6

Таким образом, основной фонд оплаты труда к 2022 году должен увеличиться минимум на 11024,3 тыс.руб. Для рабочих ФОТ увеличится на 379,9 тыс.руб., для служащих – на 171,4 тыс.руб.

Также, предлагается всю систему фонда оплаты труда автоматизировать с помощью новой программы «1С» 8.3.

В «1С: Предприятие 8.3» есть возможность формирования отчетов, связанных с заработной платой, отчетов, используемых на предприятии для внутренних пользователей, и расчетных листов, справок, выдаваемых на руки работникам. Отчеты «Расчетные листы» предназначены для отражения персональных начислений, удержаний и выплат зарплаты работникам за выбранный период времени.

Расчетный лист представляет собой свод информации о начислении и удержаниях по каждому сотруднику по отдельности. Расчетная ведомость очень похожа на расчетный лист, только в ней представлена более полная информация и по всем сотрудникам. Для того чтобы получить отчет о суммах начислений и удержаний за выбранный период времени с детализацией по видам начислений и удержаний, но без детализации по работникам организации, можно воспользоваться отчетом «Свод начислений и удержаний».

Для того чтобы получить отчет о суммах начислений за период времени с детализацией по произвольным группировкам, можно воспользоваться отчетом «Анализ начислений работников организации».

Выводы по третьей главе

Таким образом, учет труда и его оплаты по праву занимает одно из ведущих мест в системе учета организации, в том числе является важной и сложной частью внутреннего учета. По определению специалистов-социологов, труд является категорией как экономической, так и политической, так как эффективность труда, уровень профессиональной подготовки работников, занятость населения играют в развитии государства важную роль.

Следовательно, этот труд должен быть справедливо оценен и оплачен. Бухгалтеру по заработной плате необходимо постоянно следить за

изменениями и вести учет доходов в виде оплаты труда сотрудников предприятия, основываясь на законодательных актах, учетной политике и внутренних положениях.

Оптимизирование системы оплаты труда в ПАО «Банк Зенит» позволит повысить производительность труда (выработку на одного рабочего), снизить текучесть кадров в организации (свести ее к нулю), а также сократить временные и трудовые затраты на организацию фонда оплаты труда и увеличить показатели продаж в организации. Увеличение фонда оплаты труда и внедрения доплаты за стаж станет главным элементом расширенной мотивационной политики предприятия.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Заключение

По итогам исследования можно сделать следующие вывод:

1. Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. [1, с.47]

В организациях, где оплата труда не соответствует уровню нормы рынка труда, наиболее популярны социально-психологические и административные методы мотивации работников. Как правило, это муниципальные и государственные предприятия. В тех организациях, где денежное стимулирование играет основную роль, более эффективны экономические методы стимулирования труда. Но и социально-психологические методы мотивации также важны. Таким образом, необходимо применять комплексный подход, учитывая разнообразные методы, в соответствии с характерной ситуацией.

2. В системе мотивирующих факторов труда в ПАО «Банк Зенит» используется достаточное количество мотиваций для успешной организации труда. Однако в последнее время показатели продаж снижаются, уровень коллективизма в компании не отличается высокими показателями. Материальная мотивация представлена стандартными схемами и требует своего развития. Уровень образования сотрудников также нуждается в корректировании.

Для решения существующих в компании проблем необходимы изменения, которые позволят повысить эффективность мотивационных мероприятий.

Также можно отметить, что в ПАО «Банк Зенит» недостаточно полно реализована материальная мотивация, которая характеризуется следующими основными признаками: низкая значимость общественных мотивов труда; служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям;

желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда.

3. В рамках выполнения работы, были рекомендованы следующие предложения, направленные на улучшение мотивации труда работников:

- разработать систему стимулирования уровня образования;
- разработать систему доплаты за стаж.

В качестве основы материального стимулирования сотрудников ПАО «Банк Зенит» предложено:

1. Разработать новый порядок премирования персонала;
2. Ввести применение бонусов: разовых выплат, связанных со стажем работы (выслуга лет), материальной помощи к очередному отпуску.

Оптимизирование системы оплаты труда в ПАО «Банк Зенит» позволит повысить производительность труда (выработку на одного рабочего), снизить текучесть кадров в организации (свести ее к нулю), а также сократить временные и трудовые затраты на организацию фонда оплаты труда и увеличить показатели продаж в организации. Увеличение фонда оплаты труда и внедрения доплаты за стаж станет главным элементом расширенной мотивационной политики предприятия.

Список литературы

1. Всеобщая Декларация прав человека, принята 10.12.1948 Генеральной Ассамблеей ООН // Российская газета 5.04.1995. С. 8. - <http://www.consultant.ru> (Дата обращения 25.03.2021).

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Российская газета. № 237. 1993. С. 7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – ст. 3.

3. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002, № 1 (ч. 1), ст. 3/

4. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 19.07.2018) «О специальной оценке условий труда» // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 52 (часть I). – ст. 6991.

5. Бабинцева, Е.И. Мотивация инновационной активности в управлении персоналом / Е.И. Бабинцева // Национальная Ассоциация Ученых. – 2020. – № 5-1 (10). – С. 20-21.

6. Байделл, Т.М. Как улучшить управление организацией / Т.М. Байделл. М.: Инфра-М, 2020. - 81 с.

7. Банковский менеджмент. / Под ред. О. Лаврушина. – М.: КноРус, 2019. – 560 с.

8. Банковское дело : учебник / под ред. Г. Белоглазовой, Л. Кроливецкой. –СПб. : Питер, 2019. – 400 с.

9. Банковское дело. / Под ред. Е. Жукова, Ю. Соколова. – М.: Юрайт, 2019. – 592 с.

10. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка. / Под ред. Г. Белоглазова, Л. Кроливецкая. – М.: Юрайт, 2019. – 608 с.

11. Баранов, Ю.В. Улучшение условий и охраны труда, как необходимое условие роста производительности труда / Ю.В. Баранов // В

сборнике: «Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике» Материалы Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 59-61.

12. Баранов, Ю.В. Улучшение условий и охраны труда, как необходимое условие роста производительности труда / Ю.В. Баранов // В сборнике: «Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике» \ Материалы Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 59-61.

13. Гайнанов, Д.А. Модель нормирования труда персонала финансовой службы банка / Д.А. Гайнанов, Е.С. Космодемьянова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 12-3. – С. 590-599.

14. Гордиенко, О.Н. Специальная оценка условий труда: гарантии реализации права работника на безопасные условия труда / О.Н. Гордиенко // В сборнике: «Право и проблемы функционирования современного государства» сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 31-34.

15. Гордиенко, О.Н. Специальная оценка условий труда: гарантии реализации права работника на безопасные условия труда / О.Н. Гордиенко // В сборнике: право и проблемы функционирования современного государства: сборник материалов XXVI Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 31-34.

16. Государственные научные фонды в России: деятельность, проблемы, перспективы: Материалы «круглого стола», 25 октября 2017 г. // Науковедение. – 2018. – № 1. – С. 31.

17. Довгань, А.С. Пути улучшения условий труда управленческого персонала / А.С. Довгань, А.А. Воронкова // Современные научные исследования и инновации. – 2018. – № 8 (28). – С. 10.

18. Домнич, В.Л. Определение обобщенного коэффициента безопасности условий труда на предприятии в зависимости от классов условий труда / В сборнике: «Техносферная безопасность» \ Материалы Пятой

Всероссийской молодежной научно-технической конференции с международным участием. Минобрнауки России, ОмГТУ, каф. «Безопасность жизнедеятельности»; НАЦОТ; ПАО «СВК ВДНХ»; [редкол.: В. С. Сердюк (отв. ред.) и др.]. – Омск, 2018. – С. 165-167.

19. Захарова, Т.В. Регламентация труда в деятельности банковских служащих / Т.В. Захарова // В сборнике: Образование, наука, производство VIII Международный молодежный форум.– М., 2016. – С. 2524-2527.

20. Косинцева, Т.Д. Инновации: принуждение или мотивация персонала? / Т.Д. Косинцева // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2020. – № 4. – С. 15-17.

21. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева. – М.: Кнорус, 2019. – 768 с.

22. Маковская, Н. Персонал предприятия как объект инвестирования. / Н. Маковская // Человек и труд. – 2017. – № 6. – С. 86-87.

23. Павленко, О.В. Влияние социального пакета на мотивацию персонала и эффективную деятельность компании / О.В. Павленко // Экономика. Право. Общество. – 2020. – № 4 (4). – С. 77-80.

24. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом / О.В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3-2 (56-2). – С. 524-527.

25. Помыканова, А.А. Обеспечение условий труда в части естественного освещения в соответствии с требованиями системы управления охраны труда / А.А. Помыканова // В сборнике: Дни студенческой науки Сборник докладов научно-технической конференции по итогам научно-исследовательских работ студентов института строительства и архитектуры. – М., 2017. – С. 1199-1201.

26. Савченко, А.А. Роль социального партнерства в обеспечении соблюдения надлежащих, безопасных и здоровых условий труда / А.А. Савченко, В.И. Чудовский // Человек: преступление и наказание. – 2018. – № 2 (81). – С. 155-158.

27. Сайманова, О.Г. Исследование экономико-математической зависимости условий труда и производительности труда / О.Г. Сайманова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016. – № 2. – С. 96-100.

28. Селин, И. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда / И. Селин // Человек и труд. – 2020. – №9. – С.24-28.

29. Сорока, В.А. Инвестирование в человеческие ресурсы: в поисках стандарта / В.А. Сорока //Справочник по управлению персоналом. – 2020.- № 1. - С. 102-110.

30. Сорокин, В.В. Роль службы охраны труда в формировании стратегии обеспечения безопасных условий труда на предприятии / В.В. Сорокин // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – № 6-5 (26). – С. 34-40.

31. Хайкин, Р.М. Адаптация нормативных материалов по труду к современным условиям производства / Р.М. Хайкин, М.А. Савенко, А.В. Евдокимова // Успехи в химии и химической технологии. – 2018. – Т. 27. – № 8 (148). – С. 40-45.

32. Шилинской, И.А. Исследование зарубежного и российского опыта мотивации труда персонала / И.А. Шилинской // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2020. – Т. 2. – № 4-2 (2). – С. 211-222.

33. Banking sector: Working conditions and job quality [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/information-sheet/2014/working-conditions/banking-sector-working-conditions-and-job-quality>. – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).

34. Digital labour platforms and the future of work [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf. – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).

35. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Employment, working conditions and company organisation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_42.pdf . – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).

36. Health and work-life balance: Official site of Deutsche Bank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.db.com/cr/en/concrete-health-work-life-balance.htm>. – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).

37. Leblebici D. Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/374627>. – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).

38. Minimum rights of employees [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.employment.govt.nz/starting-employment/rights-and-responsibilities/minimum-rights-of-employees/> . Загл. с экрана. – Яз.англ (Дата обращения 25.03.2021).

39. Minimum rights of employees [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.employment.govt.nz/starting-employment/rights-and-responsibilities/minimum-rights-of-employees/> . – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).

40. New Organizational Practices and Working Conditions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cairn.info/revue-recherches-economiques-de-louvain-2012-1-page-91.htm> . – Загл. с экрана. – Яз.англ. (Дата обращения 25.03.2021).