МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет»

(ФГБОУ ВО «КНИТУ»)

Кафедра Менеджмента и предпринимательской деятельности

Направление 27.04.02 - Управление качеством

Программа Управление качеством человеческих ресурсов

Группа 326 (в) - М13

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Уровень образования магистр

Вид ВКР исследовательский

Тема Управление качеством стимулирования персонала в современной организации (на примере ПАО «Ак Барс» Банк)

Зав. кафедрой_____ (Зинурова Р.И.)

Нормоконтролер_____(Медведева В.Р.)

Руководитель_____(Медведева В.Р.)

Студент_____(Мингазов Р.Р.)

2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....6
1.1Сущность и необходимость управления качеством стимулирования труда персона
1.2Методы оценки качества стимулирования труда персонала……...17
1.3Зарубежный опыт стимулирования трудовой деятельности на основе качественны
2.2 Анализ качества существующей системы стимулирования персонала в ПАО «Ак Барс» Банк.....43
2.3 Разработка мероприятий по повышению качества стимулирования труда персонала в организации и оценка их эффективности.....61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....74
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Качественный состав сотрудников единого сервисного центра Банка ……80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Анкета ……82
ПРИЛОЖЕНИЕ В
Ранжирование респондентами мотивов трудовой деятельности по значимости……...……83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях ситуация, сложившаяся в рыночной экономике, диктует свои подходы к вопросам организации труда, делая акцент на стимулировании персонала. Как известно, персонал, являясь основным ресурсом организации, способствующим созданию дополнительной ценности как для организации, так и для ее заказчиков, и для повышения продуктивности труда нуждается в обеспечении таких условий, чтобы полностью реализовать свой потенциал. Для этого руководство организации должно сформировать такую систему стимулирования трудовой деятельности персонала, которая позволила бы организации получать максимальную прибыль и дополнительные конкурентные преимущества.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнений тот факт, что назрела необходимость разработки новых подходов к исследованию данной проблемы, включающей создание новых условий, стимулирующих продуктивный труд персонала, уделяя особое внимание индивидуальному подходу к каждому сотруднику. Но, к сожалению, надо отметить, что лишь руководили немногих организаций используют эффективную систему стимулирования трудовой деятельности в виду разных причин, считая работу с персоналом затратной и не приносящей желаемый результат.

На наш взгляд, успешное функционирование любой организации возможно лишь при разработке стимулирующих мероприятий, способствующих решению стратегических направлений развития организации. По нашему мнению, стимулирование трудовой деятельности на принципах высокой продуктивности, способно обеспечить, во-первых, повышение трудовой активности, во-вторых, формирование качественно нового мышления персонала и трудового этикета взаимоотношений в коллективе.

Для того чтобы достичь вышеприведенных направлений высшему руководству организации необходимо пересмотреть традиционно установленные взаимоотношения между работодателем и работником, на организационном уровне вводя качественно новый подход к стимулированию труда. И

действительно, разработка эффективной системы мотивации персонала остается на данной момент одной из наиболее актуальных управленческих проблем, т. к. именно ее успешное решение во многом будет определять поступательное социально-экономическое развитие современных организаций и национальной экономики в целом.

Все вышеотмеченное указывает на актуальность темы выпускной квалификационной работы и формирует предмет и объект исследования.

Предметом выпускной квалификационной работы является механизм управления качеством системы стимулирования труда персонала в банковской сфере, объектом исследования – действующая система стимулирования труда персонала банка.

Учитывая актуальность темы, обозначенные предмет и объект настоящего исследования главной целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления качеством стимулирования труда.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

1) изучить теоретико-методические основы управления качеством стимулирования персонала;

2) дать экономическую характеристику исследуемой организации;

3) провести комплексный анализ трудовых ресурсов ПАО «Ак Барс» Банка;

4) проанализировать качество действующей в организации системы стимулирования труда;

5) разработать систему управления качеством стимулирования персонала организации.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались зарубежные и отечественные исследования в области мотивации и стимулирования труда, статистические материалы, данные консолидированной отчетности ПАО «Ак Барс» Банка, нормативные документы.

Достоверность выводов и рекомендаций, полученных при написании выпускной квалификационной работы, обеспечивается посредством использования системного подхода в сочетании со следующими методами: общенаучные методы познания (анализ, синтез, обобщение, логический метод), метод исследований экономических явлений и процессов, социологический метод, графический метод и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объ-ем настоящего исследования – 84 страницы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и необходимость управления качеством стимулирования труда персонала

Вся жизнедеятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. В узком смысле раскрытия данного вопроса под мотивированной деятельностью стоит понимать действия, обусловленные внутренними побуждениями конкретного индивида, и нацеленные на реализацию собственных интересов. При высокой степени мотивации и лояльности к организации сотрудник самостоятельно определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Поэтому необходимо создавать такую систему стимулирования персонала, которая будет способна непрерывно поддерживать подобную мотивацию к труду у всего трудового коллектива организации.

Изучению проблемы стимулирования труда отечественные ученые традиционно уделяли недостаточно внимания, но при этом те, кто проводил подобные исследования исходили из двух взаимно противоположных предпосылок. Идеологическая предпосылка заключается в том, что весь персонал состоит из ответственных и трудолюбивых работников, трудящихся с полной отдачей. Вторая предпосылка, которая также до сих пор популярна среди высшего руководства современных организаций, ориентирована на то, что если персонал не эффективно работает, периодически допуская ошибки при выполнении должностных обязанностей и осуществлении ключевых бизнес-процессов, то их можно заставить с помощью экономических и административных рычагов воздействия.

В современных реалиях и та и другая точки зрения, на наш взгляд, но-

сят утопический характер, т. к. исходя их них представление руководителей о работниках сводится к тому, что те являются неспособными масштабно мыслить исполнителями. Но на практике это не находит явного подтверждения, т.к. можно привести множество примеров из бизнес-практики, опровергающих вышеприведенные представления. Особенно, если на предприятии разработана эффективная система стимулирования труда. Однако вопрос о стимулировании персонала не так прост, как это может показаться на первый взгляд, т. к. именно система мотивации сегодня является одним из главных инструментариев повышения эффективности производства и оптимизации человеческого потенциала предприятия [47].

В связи с вышеизложенным под мотивацией труда стоит понимать намерение конкретного индивида удовлетворять потребности, получая материальные и иные блага, посредством трудовой деятельности. Обращение к изучению поведения персонала в организации обусловлено тем, что не всякое целенаправленное воздействие на поведение конкретного работника сможет активизировать его деятельность, а лишь то, которое становится личностно значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним потребностям. Только в этом случае возможно повышение степени заинтересованности конкретного сотрудника в той работе, которую он выполняет, возникновение психологической лояльности по отношению к организации и, как следствие этого, наиболее качественно выполнение должностных обязанностей.

Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий.

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту

ситуацию.

Для того чтобы понять механизм достижения соответствия между целями руководителей и поведением исполнителей, нужно определить сущность мотивации. Проблема мотивирования трудового поведения тесно связана с определением понятий «мотив» и «мотивация», трактуемых с разных позиций. Существует понимание мотива как осознанной или неосознанной побудительной причины действий, основанной на потребности; как совокупности внешних и внутренних условий, вызывающих активность человека; как желаемого состояния, основанного на ценностях.

А. К. Полянина трактует его как внутреннее побуждение, воздействующее на поведение человека, направленное на удовлетворение потребности. Суть ее позиции состоит в том, что никакая деятельность, действия, поступки, поведение человека не могут быть обусловлены каким-то одним мотивом, в их основе всегда совокупность мотивов, создающих мотивацию. Мотивация трудового поведения понимается как совокупность побуждений личности, активизирующих ее в направлении реализации своего потенциала в активной трудовой деятельности, соответствующей способностям и возможностям.

Под стимулированием труда персонала следует понимать комплекс управленческих воздействий, направленных на формирование системы мотивации, предполагающей учет интересов всего персонала организации. Мотивирование работников является составляющей всей системы управления организации, ее функцией, что может и должно оказывать целенаправленное воздействие на выполнение стратегических программ развития организации [34].

Опираясь на научные труды ведущих зарубежных и отечественных ученых в области стимулирования труда, Устинова отмечает, что мотивы, определяющие трудовое поведение работника, и стимулы, обеспечивающие активизацию этих мотивов, невозможно рассматривать изолированно друг от друга.

В содержании терминов «мотив» и «стимул» автор подчеркивает следующее:

- мотив является внутренним, а стимул внешним фактором побуждения к трудовой деятельности;
- стимул будет побуждать к действию, только если сформирован определенный мотив;
- мотив будет побуждать к действию, только если получение стимула эквивалентно совершаемому действию;
- носителем мотива является работник, а обладателем стимула – организация.

В процессе трудовой деятельности происходит пересечение интересов работодателя и нанятого персонала, существующих мотивов и имеющихся стимулов. По мнению Устиновой, стимулирование труда представляет собой процесс воздействия организации на работников, посредством реализации своих реальных и потенциальных возможностей, выраженных в форме стимулов, способных обеспечить повышении мотивации сотрудника к качественному выполнению своих обязанностей и эффективности использования трудовых ресурсов организации в целом.

Мотивация, в свою очередь, представляется автору в качестве процесса предоставления стимулов, обеспечивающего превращение их в мотивы для работников после предварительной оценки последних. В этой связи, эффективность мотивации будет достигнута при реализации целей организации и одновременном удовлетворении потребностей работника. По ее мнению, мотивация – это процесс нахождения и использования причинно-следственных связей между мотивами и стимулами, а стимулирование – составная часть мотивации, обеспечивающая ее эффективность [51].

Нередко трудовую мотивацию приравнивают к стимулированию. По сути – это разные понятия, хотя и не всегда видны их различия. Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных

ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование [44].

Е. И. Комаров [23]и Н. А. Жданкин [16] отмечают, что многое зависит от конкретного человека и соотношения в нем внутренней и внешней мотивации, и выделяют определенные типы работников, разделяя их по отношению к мотивации. Первый тип в их классификации обозначен как «экстрамотивируемый», для него внешняя мотивация преобладает по отношению к внутренней, и он более чувствителен к системе стимулирования, и в частности к уровню оценки и оплаты его труда. Второй тип работника, «интрамотивируемый», характеризуется тем, что у него внутренняя мотивация доминирует по отношению к внешней, он менее чувствителен к системе стимулирования, поскольку большее значение он придает содержанию выполняемой работы. Для него интересная работа сама по себе является сильным стимулом. Тем не менее, Е. И. Комаровым и Н. А. Жданкиным не были разработаны какие-либо рекомендации по определению вышеприведенных типов и как специфицировать методы воздействия.

Другие авторы различные виды поощрения называют не стимулированием, а мотиваторами. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов пишут: «Мотиваторами являются различные типы поощрения – не поощрения, наказания – не наказания, принуждения – не принуждения. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей раздражителей», вызывающих действие определенных мотивов. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.

Также стоит отметить научные подходы, в соответствии с которыми под стимулированием понимается внешняя мотивация, предполагающая внешнее воздействие на индивида в процессе осуществления труда для

достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, т. е. побуждения, вызывающие те или иные их действия [27].

При внешней мотивации на отношение конкретного индивида к труду воздействуют мотивы, возникающие при открытом взаимодействии работника и задачи, когда работодатель разрабатывает мероприятия, побуждающие персонал к качественному решению поставленных задач. Значительную роль в мотивации играют такие «стимуляторы», как волевое усилие, волевой акт, цели, контроль [7].

Первой главе изучены теоретические основы управления качеством стимулирования труда персонала в современной организации. На основании проведенного анализа мы пришли к выводу о том, что стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника.

Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий. Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Как видно из выше проведенного анализа, одни авторы утверждают, что стимулирование и мотивация являются идентичными понятиями, другие рассматривают стимулирование как средство, с помощью которого возможно осуществление мотивирования персонала, третьи полагают, что стимулирование направлено на закрепление мотивации.

Мы исходим из того, что стимулы являются внешними рычагами воздействия на конкретного сотрудника, нацеленные на повышение его заинтересованности в достижении стратегических задач развития организации. При этом стимулирование и мотивация несут различную смысловую нагрузку.

Мы придерживаемся той точки зрения, что стимулирование труда – это совокупность экономических, организационных и социально-психологи-ческих рычагов воздействия на работника, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда, соответствующих цели организации. Мотив же – это состояние предрасположенности, готовности к тому или иному действию. Мотив является побудительной причиной, поводом к определенным действиям и поступкам, внутренним обоснованием личностью своего поведения и осознанное отношение к нему, предполагающее готовность к определенным социальным действиям.

Поэтому в отличие от стимулирования труда мотивация представляет собой выбор работником трудового поведения, по результатам которого будет получено вознаграждение, соответствующее его ценностям и личным потребностям. Таким образом, стимулирование труда представляет собой внешнее воздействие на работника, а мотивация определяется внутренними побудительными мотивами человека [19].

Таким образом, в условиях социально-экономических преобразований в России подлинный эффект в сфере мотивации персонала будет достигнут только тогда, когда менеджмент овладеет современными мотивационными технологиями, когда в каждых конкретных условиях для конкретных людей будут применяться свои средства и методы мотивации, соответствующие ситуации, сложившейся на данном предприятии и в обществе в целом в конкретный отрезок времени.

Управлять человеком – это значит управлять мотивами его поведения, т.е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении с прямым (административным) воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников.

Важнейшую роль в повышении эффективности трудовой деятельности играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива [30].

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности. Очевидно, что, хотя связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, уже доказано, что именно мотивация является основным источником результативной трудовой деятельности личности.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» приобретает более широкий смысл, чем просто «деньги или удовольствия», с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя. Но понимание ценности у каждого из людей специфично, а, следовательно, различаются оценки вознаграждения и его относительной ценности [52].

Главной целью мотивации персонала является обеспечение организации образованными, высокопрофессиональными сотрудниками, преданными интересам компании. Это формирует устойчивую мораль и ведет к высокой эффективности труда, что наиболее наглядно проявляется в отношении к

использованию отпусков, сверхурочным работам, участию в различных мероприятиях по улучшению деятельности предприятия [50].

В современных условиях на работника все в большей степени переносится ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Однако это не исключает необходимости мотивации, более того изменения в характере и содержании труда вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Функция управления мотивацией одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлении деятельности.

Однако до сих пор во многих российских организациях выбор инструментов мотивации основывается на интуиции менеджера, который опирается в своих кадровых решениях на опыт работы, контакты с людьми, информацию о подчиненных. Однако сведения о действительных мотивах, побуждающих каждого конкретного человека к труду с тем или иным уровнем производительности и эффективности, не всегда объективные. Поэтому общей целью мотивации персонала следует считать управление ею, оценку и контроль соответствующих управленческих решений с точки зрения достижения бизнес-целей организации [31]. Стимулирование труда является частью процесса мотивации работников, значение которой для российских организаций в настоящее время очень велико.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая функция заключается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от того, как стимулы воздействуют на различных людей.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему

стимулов с учетом традиций и исторического опыта [53].

На рисунке 1.1 представлены виды стимулов обеспечения эффективной трудовой деятельности. Исследователями данных вопросов на основе обобщения опыта практической деятельности определен ряд требований к организации стимулирования труда.

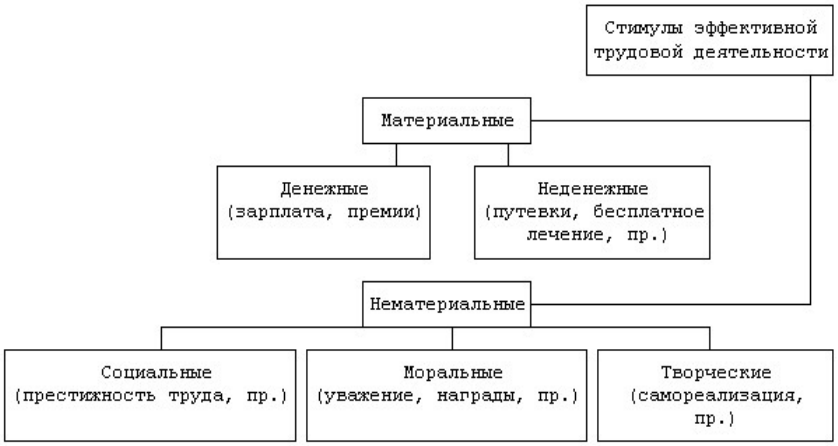


Рисунок 1.1 – Совокупность стимулов эффективной трудовой деятельности

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование должно базироваться на определенных принципах.

Доступность предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.

Ощутимость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.

Постепенность предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).

В целом, можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников. Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом.

Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям, вплоть до увольнения.

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Однако поощрения руководителя должны в конце концов воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого

общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые - удовлетворение. Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.

Типовыми являются следующие стимулы (далее они будут рассмотрены более подробно): повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, материальная премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и прочие [52].

1.2 Методы оценки качества стимулирования труда персонала

Раскрытие сущности качества свидетельствует о его ценности как фактора конкурентоспособности. Глобальная конкуренция вынуждает компании сосредоточиваться больше, чем когда-либо, на использовании качества в их стратегиях. Имеется много способов, которые посредством использования информационных систем могут помочь организациям повысить качество изделий, услуг и операций.

Качество может быть определено с позиции производителей и клиентов [5]. Для первых качество выражает соответствие техническим данным (или отсутствие отклонения от них). Изготовитель наручных часов, например, мог бы включать спецификацию для надежности, которая требует, чтобы 99,995% часов не отклонялись более чем на одну секунду за месяц. Простые испытания позволят изготовителю иметь результаты, по точности близкие к техническим данным.

Определение качества клиентами намного шире, они относят к нему:

- физические свойства изделия: его безопасность, легкость в использовании и установке;
- обслуживание, под которым понимается точность и правдивость рекламы, гарантии и действующая поддержка изделия;
- психологические аспекты: известность компании, любезность и внимательность продавцов, штата обслуживания и репутацию изделия.

Сегодня все больше менеджеров приходят к идее, известной как всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). Это концепция Деминга, согласно которой ответственным за качество является весь персонал организации. TQM утверждает, что возможность управления качеством присуща каждой компании. Каждый работник должен способствовать общему улучшению качества [5]:

- инженер, который избегает ошибок при проектировке;
- рабочий на производстве, определяющий дефекты;
- коммерческий представитель, который позиционирует изделие должным образом потенциальным клиентам;
- секретарь, который избегает ошибок при работе с документами и др.

Качество как экономическая категория – это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления той совокупности свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре [21]. Понятие «качество» представляет собой емкую, сложную и вместе с тем универсальную категорию, имеющую

множество особенностей и различных аспектов. В зависимости от цели использования и рассмотрения качества к ее основным аспектам можно отнести [21] следующие.

1. Философский: считается, что она впервые была подвергнута анализу Аристотелем еще в III веке до нашей эры, который под качеством понимал различие между предметами по признаку «хороший–плохой». Качество означает существенную определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он становится специфичным и отличается от другого объекта.

2. Социальный: качество связано с отношением субъектов или всего общества к изучаемому объекту. При этом качество может рассматриваться как категория, отвечающая законам спроса и предложения, зависящая от уровня культуры, доходов потребителей и т.п.

3. Технический: обусловлен количественными и качественными изменениями объекта исследования.

4. Экономический: рассматривается как результат потребления или потребительской стоимости исследуемого объекта;

5. Правовой: относится к выработке научно-технической документации (НТД), порядку ее разработки, утверждения, внедрения и выполнения, а также учета. С правовой точки зрения качество выступает как совокупность свойств объекта, отвечающих требованиям, установленным в НТД.

Таким образом, на основании представленной таблицы можно определить качество как совокупность свойств продукта, способных удовлетворить потребности общества, а также как оценку конкретного труда и общественной полезности.

Эффективность национальной политики в области качества и ее реализации в наибольшей мере связана с тем, что для её решения необходим комплексный подход. Особую актуальность в этой связи приобретает разработка и внедрение систем управления качеством.

Вышеизложенное свидетельствует о необходимости уточнения сущности управления качеством стимулирования персонала, которое, на наш

взгляд, целесообразно определить как процесс комплексного воздействия системы взаимосвязанных мероприятий экономического и административного характера[9], качество которых отражает уровень эквивалетности социального обмена и уровень соответствия показателям качества и которые позволяют сориентировать сотрудников на достижение результата и обеспечить социальный обмен, гарантирующий участникам трудовых отношений определенный уровень взаимной полезности.

Реализация принципов и выполнение функций управления качеством осуществляются с помощью целого комплекса методов. Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества [25].

В зависимости от целей применения и спектра решаемых задач данные методы можно разделить на следующие группы (рисунок 1.2). Организационные методы в основном применяются для разработки и реализации обязательных для исполнения директив, приказов, предписаний, направленных на повышение качества деятельности организаций.

Из рисунка 1.2 видно, что они включают стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы. Стабилизирующие методы связаны непосредственно с регламентацией деятельности организации (разработка руководства по качеству, политики в области качества, положений о структурных подразделениях и др.), а также с ознакомлением персонала с содержанием основополагающих документов в области управления качеством путем объяснений, проведения обучения и консультаций.

Распорядительные методы предполагают разработку, издание и выполнение определенных распоряжений, приказов, инструкций, указаний, нацеленных на решение конкретных проблем в области управления качеством. Применение дисциплинарных методов обусловлено установлением ответственности за те или иные поручения, а также определением форм поощрения работников за достижения в работе.



Рисунок 1.2 – Классификация методов управления качеством [25]

Использование организационных методов играет существенную роль в процессе реализации таких функций, как планирование и организация.

Экономические методы управления качеством непосредственно нацелены на реализацию функции мотивации персонала качественно выполнять свою работу в рамках стимулирования деятельности отдельного работника, группы и организации в целом (рисунок 1.3) [25].

Кроме единовременных и иных выплат применяются различные гибкие системы оплаты труда, основанные на участии персонала в прибыли организации или в распределении доходов. В организациях используются

различные программы участия работников в прибылях, в частности для образования пенсионных фондов, оплаты труда менеджеров, для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной организацией прибыли. Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных средств, полученных в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится.



Рисунок 1.3 – Структура экономических методов управления качеством [25]

При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы. Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения. При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии каждого сотрудника. Многие организации в целях определения объема выплат используют рейтинговую систему оценки качества труда.

Социально-психологические методы управления качеством включают методы воспитательного характера, а также методы психологического воздействия на сотрудников организации. Применение социально-психологических методов играет особую роль при реализации функции мотивации и принципа вовлеченности персонала в совершенствование деятельности организации. Одной из важнейших целей применения этих методов является мотивация высококачественного труда персонала путем создания возможностей для самовыражения в этом процессе.

Технологические методы включают методы контроля качества продукции и процесса, а также методы воздействия на качество продукции и процесса.

Экспертные методы основываются на экспертных оценках. Сущность экспертных методов заключается в усреднении полученных различными способами мнений (суждений) специалистов — экспертов по рассматриваемым вопросам (методы рангов, непосредственного оценивания, сопоставления, организационный и социологический методы).

Взаимосвязь методов управления качеством с реализуемыми функциями и принципами приведена в таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Взаимосвязь методов управления качеством с реализуемыми функциями и принципами [25].

Функции, принципы	Методы				
	Организационные	Экономические	Социально-психологические	Технологические	Экспертные
1	2	3	4	5	6
Функция	Планирование	Мотивация	Мотивация	Контроль	Контроль

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4	5	6
Функция управления качеством	Планирование Организация	Мотивация Планирование Организация	Мотивация Организация	Контроль Планирование Организация	Контроль Организация

Принципы	Лидерство руководителя Системный и процессный подход.	Лидерство руководителя. Вовлечение персонала. Принятие решений, основанное на фактах. Взаимовыгодные отношения с поставщиками Постоянное улучшение.	Ориентация на потребителя	Принятие решений, основанное на фактах	Принятие решений, основанное на фактах
	Постоянное улучшение Ориентация на потребителя.		Вовлечение персонала. Лидерство руководителя.	Постоянное улучшение Ориентация на потребителя.	

Итак, качество – это многоаспектное понятие. Необходимо раздельно рассматривать понятие качества для потребителя и для производителя. В настоящее время для поддержания конкурентоспособности многие предприятия уделяет значительное внимание управлению качеством путем разработки политики в области качества, положений и руководства по качеству.

В процессе анализа выявлено, что методы управления качеством на каждом предприятии различны, и эффективность применения тех или иных методов зависит от специфики отрасли, в которой действует предприятие. В настоящее время существует довольно обширная классификация методов управления качеством на предприятии. Эти методы, как правило, используются в определенных комбинациях в зависимости от целей применения и решаемых задач.

1.3 Зарубежный опыт стимулирования трудовой деятельности на основе качественных критериев оценки

Рассмотрим опыт управления качеством стимулирования трудовой деятельностью, используя для этих целей, например, наиболее развитые модели, такие как американская и японская.

Американская модель управления как таковая зарождалась на рубеже XIX, направленным на результат и основанным на социальном обмене, гарантирующем участникам трудовых отношений определенный уровень взаимной полезности. Это предполагает рассмотрение системы стимулирования труда как комплекса последовательных управленческих мероприятий, качество которых отражает уровень эквивалентности социального обмена и уровень соответствия показателям качества.

XX вв., когда в США переживали экономический бум. Огромные природные ресурсы привлекали передовые умы того времени; уровень развития техники и технологий вступал в резкое противоречие со сложившейся на тот момент системой производственных отношений. Классический капитализм переходил в свою высшую, монополистическую стадию. Именно в этот период складывались объективные предпосылки для зарождения «научного менеджмента» в США и деятельности его лидера - Фредерика Уинслоу Тейлора. Вовсе не случайно, что центр развития теории и практики менеджмента в начале XX в. переместился из Англии в Америку.

Несколько фактов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. США были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес – крупные и сверхкрупные корпорации, например, такие как Midvale Steel и Bethlehem Steel, в каждой из которых работало по несколько тысяч человек. В Америке, писал Питер Друкер, крупные корпорации составляют меньшинство, но такое меньшинство, которое задаёт типическую структуру общества, поведение людей, их образ жизни. [10].

В американской школе менеджмента принято считать, что успех фирмы зависит, прежде всего, от внутренних факторов. Особое внимание уделяется рациональной отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности специализированного оборудования. Решения чаще всего принимаются индивидуально, уровень ответственности же находится в управленческой пирамиде на одну - две ступени выше, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Это означает, что руководство отвечает за деятельность своих подчинённых.

Американская фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место работы в поисках индивидуальной выгоды. Стоит отметить, что дух «жертвенности» (альтруизма) редок у американцев: даже в действиях, направленных на пользу общества, на поверку легко обнаруживается личная выгода. Часто на фирме поощряется конкуренция между сотрудниками (один из способов стимулирования), именно поэтому американцы – ярко выраженные индивидуалисты и порой им очень сложно работать в команде. Для американской модели менеджмента характерна иерархическая модель управления.

В традиционной модели иерархической организации, прежде всего, имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления её функционирования. После выработки последних, фирма принимает оперативные решения для адаптирования своей деятельности к различным непредвиденным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке. Основной принцип такой иерархической координации характеризуется следующими двумя особенностями.:

1. Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником).

2. Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы. Предполагается, что единственной жизнеспособной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация. Продолжительность трудовых контрактов может составлять несколько лет в соответствии с обычной продолжительностью коллективных соглашений, используемых в США. Работа по контракту контролируется профсоюзом.

Стоит также отметить, что в отличие от японской школы, профсоюзы создаются в отрасли, а не на предприятии. Размер вознаграждений рабочего определяется категорией рабочего места, при расчете зарплаты крайне редко учитывается стаж работника. В американской школе менеджмента подготовка управленческих кадров может проводиться путём организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления.

Другим методом, который применяется последнее время всё чаще, является служебная ротация. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от одного месяца до одного год, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познаёт проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений.

Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях. Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, - комплексный контроль

качества (концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путём включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. [29].

Американская школа менеджмента на сегодняшний момент получила наибольшее распространение и признание. На её принципах построили свою работу такие крупные компании как «General Motors», «General Electric», «Emerson», «Caterpillar» и многие другие. Фактически это универсальная модель управления.

Наиболее известная всем нам компания, использующая принципы американской модели управления, такая как «Макдональдс».

Особенности американской школы.

– Жесткая иерархическая структура: каждый работник имеет только одного начальника.

– Чётко прописанные должностные инструкции, начиная от того, как нужно мыть пол и заканчивая порядком приготовления гамбургеров.

– Контроль качества выполняемых операций на месте: концепция «делать с первого раза».

– Строго почасовая выплата зарплаты, штрафы за опоздание и выговор за приход на работу раньше оговоренного срока (начальству придётся платить вам больше денег) – концепция «точно вовремя».

– Стремление создать равные условия для работников: прием пищи в одной общей комнате, одинаковая зарплата для рабочих одного уровня.

– Перспектива карьерного роста в компании.

– Поощрение конкуренции и доносительства внутри одной группы (существует специальный ящик, куда нужно опускать записки обо всех нарушениях, какие вы только заметили).

– Ответственность начальников за действия подчиненных.

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на

мировом рынке. Такой необычный экономический расцвет называют чудом. Одной из главных причин стремительного развития Японии считается применяемая ею модель управления. Японский опыт управления уже много лет активно изучают во всех странах мира. Специалисты хотят понять, как японским управляющим удалось достичь эффективного производства качественной и недорогой продукции, чтобы применить эти методы в своих странах.

Система японского управления – синтез импортированных идей и национальных традиций.

В среде работающих людей сложились предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт, отождествление интересов индивида с интересами группы, принцип самосовершенствования, почтение к старшим. Являясь неотъемлемой частью психологии японцев, группизм пронизывает все аспекты кадровой политики фирмы, ее производственной деятельности, деятельности ее руководства. Огромное влияние на формирование модели менеджмента оказали религиозные принципы Конфуцианства и Дзен - Буддизма (культ труда).

Главная причина успеха японского менеджмента – умение работать с людьми. Специфика японского управления персоналом заключается в отождествлении каждого сотрудника с нанявшей его фирмой. Такое отождествление персонала с корпорацией достигается путем интенсивного общения руководства и работников. С помощью контактов сотрудников корпорация намеревается стать более сплоченной и эффективной.

Важной чертой японского менеджмента является система пожизненного найма, которая заключается в том, что, поступив однажды на фирму, человек работает в ней до пенсии. Компании получают преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые предприятием, испытывают чувство глубокого удовольствия, оттого что получили признание своих способностей, образования и

уровня подготовки. В системе пожизненного найма продвижение по службе и заработная плата соответствуют стажу. Перешедший в другую компанию лишается стажа и начинает все сначала.

Высокой интенсивности и производительности труда японские менеджеры добиваются, используя различные материальные и духовные стимулы. К главным экономическим стимулам относятся повышение зарплаты, регулярные выплаты бонусов (премий, получаемых два раза в год), различные единовременные пособия на поддержание благосостояния.

Японская модель управления ориентирована на «социального» человека, который имеет специфическую систему стимулирования. К таким стимулам относятся условия труда, стиль руководства, межличностные отношения между работниками. Мотивацией к труду являются трудовые успехи сотрудника, признание его заслуг, служебный рост. Для многих японских фирм характерна ротация персонала, которая заключается в том, что каждые несколько лет происходит переучивание персонала новым специальностям. Профессиональная подготовка кадров в Японии осуществляется, как правило, внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства.

Имеет свои особенности и японская система принятия решений Ринги, которая предполагает, что ни один человек не имеет права единолично принимать решения. Решения принимаются путем консенсуса, когда каждый заинтересованный сотрудник имеет возможность внести изменения или дополнения в решение проблемы.

В последние годы в японской стратегии производства обозначились два важных принципа. Во-первых, это производство по принципу «точно вовремя», или система «канбан», согласно которой фирма стремится получить все материалы точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия. При такой схеме поставщик должен доставлять все комплектующие изделия на сборочный цех несколько раз в день.

Система «канбан» сокращает складские запасы и потери времени до минимальных размеров. Вторая важная идея относится к комплексному

контролю качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию.

В последние годы традиционная японская система организации труда уступает место новой модели управления. Во - первых, об этом свидетельствует отказ от системы пожизненного найма и переход к более гибким формам занятости. Это наем без каких-либо гарантий со стороны компании, наем на короткие периоды времени на подсобные работы. По мнению Полномочного министра Посольства Японии в Москве Акио Ковато, пожизненный наем – «гарантия стабильности в жизни, но его чрезмерный характер приводит к общей бюрократизации общества, отсутствию инициативности, к излишнему подчинению».

Также происходит переход от зарплаты по старшинству к оплате по результатам труда, производительности и эффективности. Кроме того, быстроменяющиеся условия современного бизнеса сделали неэффективной систему группового принятия решений. Важные стратегические решения теперь принимаются на основе персональной ответственности. Таким образом, можно сделать вывод о том, что под влиянием НТП традиционная японская система организации труда и управления производством уступает место новой модели, действия которой более эффективны и более соответствуют современному развитию производительных сил страны.

Японский менеджмент получает все большее распространение в таких странах как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд с учетом общих культурных ценностей и традиций. Успешное внедрение японской системы управления наблюдается также в США и Европе. В частности, создание групп совершенствования производства, постоянный контроль за производственным процессом со стороны самих работников, активный обмен информацией менеджеров с рядовым персоналом.

Японская модель, по-видимому, более благоприятна для нашей страны, так как она в большей степени отвечает особенностям российской истории,

культуры, национальной психологии (например, приоритет группы над личностью, подчинение авторитету власти и др.).

Попытки пересадить на российскую почву ростки японского опыта в сфере труда и управления производством предпринимались не раз и не два. К сожалению, позитивных результатов было немного, поскольку социалистическая экономика отторгала с порога почти все, не отвечающие ее идеологии, новации. Тем не менее, в нач. 90 - х гг. усилиями Российского и Японского центров производительности труда на ряде швейных отечественных предприятий все же удалось запустить механизм, повышающий эффективность труда.

Так, например, существуют разительные перемены в АО «Первомайская заря», где используются японские подходы к организации производства. На предприятии были организованы так называемые проблемные группы, в круг рассматриваемых вопросов которых вошли почти все сферы деятельности: повышение конкурентоспособности продукции, снижение уровня брака, стимулирование персонала, снижение издержек. Японские подходы к организации производства, примененные в АО «Первомайская заря», значительно повысили эффективность труда и позволили выжить предприятию в нелегких экономических условиях.

По мнению специалистов, в России могли бы укорениться и другие, не менее эффективные трудовые и социальные технологии из Японии, тем более что методы решения проблем занятости, социального обеспечения, подготовки кадров, заимствующиеся из западных стран, не всегда отвечают нашим традициям и экономическим реалиям. Это внимательное отношение к работникам; осознание не только своих интересов, но и интересов общества; регулярное повышение квалификации, социальный характер управления.

Акио Ковато считает возможным и нужным использование в российской экономике таких японских приемов и методов, как четкое управление производством «канбан» и разделение информации среди сотрудников среднего уровня для исключения монополизации информации. Но механическое

перенесение модели менеджмента одной страны на экономику другой невозможно. Необходим учет специфических особенностей государства, психологических и социально-культурных факторов.

Таким образом, для российского менеджмента важно и возможно внедрение теоретических разработок и практических методов японской науки после необходимой адаптации к нашим российским реалиям. В заключение, хотелось бы отметить, что существуют различные мнения относительно японской модели управления. Так, например, Акио Ковато утверждает, что «как таковой, модели, скорее всего вовсе не существует». Но большинство специалистов все же склоняется к тому, что «Японская модель» – это, прежде всего, пожизненный наем, рост заработной платы в зависимости от стажа, отождествление сотрудников с корпорацией и нахождение консенсуса в принятии решений.

2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Общая характеристика и качественный анализ персонала в ПАО «Ак Барс» Банк

ПАО «АК БАРС» БАНК (Публичное акционерное общество) зарегистрирован и имеет юридический адрес на территории Российской Федерации.

Банк зарегистрирован по адресу: 420066, Россия, Республика Татарстан, город Казань, улица Декабристов, дом 1.

По состоянию на 31.12.2017 года Банк имел 5 филиалов, в 2016 году было 27 филиалов, то есть имеет место сокращение на 22 единицы, в 2017 году было 142 дополнительных офиса, в 2016 году -197 дополнительных офисов, то есть уменьшение на 55 единиц, в 2017 году у Банка было 88 операционных офисов, в 2016 году - 28 операционных офисов, рост на 60 единиц, все перечисленные структурные единицы расположены на территории Республики Татарстан и других регионов Российской Федерации.

В 2013 году ПАО «Ак Барс» Банк- официальный партнер Студенческой Универсиады, проводимой в Казани, а 2015 году партнером 16-го чемпионата мира ФИНА по водным видам спорта, в 2018 году партнером чемпионата мира ФИФА по футболу, проводимых в Казани.

Банк играет важную роль в развитии экономики Республики Татарстан, поддерживая ведущие области промышленности в регионе.

ПАО «Ак Барс» Банк – крупнейший банк в Республике Татарстан по активам и капиталу (37% и 51% от общего размера активов и капитала банков РТ соответственно). Банк контролируется Правительством Республики Татарстан.

ПАО «Ак Барс» Банк входит в двадцатку крупнейших банков Российской Федерации и по состоянию на 01.01.2018 года занимает 19-е место по активам, 16-е место по капиталу.

Преимуществами Банка являются:

– широкий спектр банковских услуг и продуктов, вклады, кредиты,

пластиковые карты, операции с ценным бумагам, драгоценные металлы, прием коммунальных платежей и другие;

– дополнительные офисы, развитые в сети с предоставлением того же спектра банковских услуг, что и в головном Банке.

– сетевая, развитая филиальная сеть.

Собственный капитал Банка в 2017 году составил 71,6 млрд. рублей.

ПАО «Ак Барс» Банк, как любой российский банк обладает всеми видами существующих в Российской Федерации лицензий для осуществления банковской деятельности, владея которыми Банк законодательно оказывает все виды банковских услуг для корпоративных и частных клиентов, в том числе:

– осуществление операционной деятельности со средствами в рублях и в иностранной валюте на основании генеральной лицензии (дата выдачи (замены) 12.08.2015);

– осуществление банковских операций на основании лицензии, предоставляющей Банку право на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов, в том числе выполнение операций с драгоценными металлами в соответствии с законодательством РФ (дата выдачи (замены) 12.08.2015);

Финансово-устойчивую деятельность Банка гарантирует имеющийся на балансе ПАО «Ак Барс» Банк уставный капитал в размере 48,0 млрд. рублей.

Самым динамично растущим сегментом деятельности Банка является розничный бизнес, например, розничный портфель по кредитованию составляет около 36 % общего кредитного портфеля. На долю корпоративного банкинга приходится 36 % от общего дохода Банка. Кредиты корпоративным клиентам составляют 64 % общих кредитов и авансов клиентам.

ПАО «Ак Барс» Банк предлагает частным клиентам высококачественное комплексное Банковское обслуживание, предоставляя максимально возможный набор финансовых сервисов высокого качества и надежности. Все категории клиентов могут воспользоваться такими услугами, как кредиты,

ипотека, вклады, расчетно-кассовые операции, Банковские карты, драгоценные металлы, система дистанционного Банковского обслуживания «Ак Барс Online», SMS-Банкинг. Задача Банка по работе с клиентами – выстраивание долгосрочных партнерских отношений на основе индивидуального подхода к каждому клиенту.

Не последнее, а напротив передовое место занимает ПАО «Ак Барс» Банк на рынке банковских услуг, обслуживая более 3,5 миллионов частных лиц и свыше 68 тыс. корпоративных клиентов, в число которых включены крупнейшие экспортеры РТ, предприятия нефтехимического и нефтегазового комплекса, машиностроительные предприятия, телекоммуникационные организации, строительные компании, химические холдинги, автотранспортные и торговые предприятия, агропромышленные комплексы и другие участники рынка капитала.

Своим клиентам ПАО «Ак Барс» Банк предлагает и предоставляет широкий спектр современных Банковских услуг и высокотехнологичных операций, которые все время обновляются и совершенствуются:

– кредиты для юридических лиц в рублях и иной валюте в том числе в различных формах от открытия простого ссудного счета, кредитной линии «под лимит задолженности», до оборотного кредита, кредита в форме овердрафт, инвестиционного и вексельного кредита;

– кредиты частным лицам в рублях и иной валюте в различных формах от кредита под залог имущества, под поручительство, с помощью кредитной Банковской карты;

– обслуживание расчетно-кассовое, безналичные операции с использованием расчетных чеков и системы электронных платежей типа Банк-Клиент;

– расчетные операции с использованием Банковских карт;

– инкассо, расчеты международные, операции документарные;

– валютные операции с наличной и безналичной валютой;

– переводы средств по системам Western-UNION, Contact по классу неторговые;

– коммунальные и прочие платежи;

– прием вкладов населения в рублях и валюте с различными сроками хранения и депозитов от юридических лиц;

– брокерская, дилерская, депозитарная деятельность, продажа векселей Банка;

– гарантии Банка;

– справочно-информационные услуги системы Телефон-Банк, в том числе консультационно-справочные услуги;

– услуги по хранению ценностей, предоставление сейфовых ячеек;

– услуги, связанные с расчетами, телексные, почтово-телеграфные услуги.

В целях предотвращения конфликта интересов и уменьшения его негативных последствий сотрудник Банка при осуществлении профессиональной деятельности обязан соблюдать принцип приоритета интересов Клиента перед собственными интересами.

Сотрудник, имеющий право принимать решения от имени Банка должен руководствоваться принципами максимальной выгоды такой сделки для Банка, без учета личных интересов или влияния со стороны кого-либо.

Банк настоятельно рекомендует своим сотрудникам избегать ситуаций, при которых может создаваться даже видимость того, что операция с контрагентом несет конфликт интересов, так как это может нанести ущерб репутации Банка.

Если персонал или отдельный сотрудник Банка заинтересован или может стать заинтересованным в сделке, стороной по которой является Банк, сотрудник обязан сообщить об этом вышестоящему руководителю до момента принятия решения о заключении сделки.

Среднесписочная численность персонала Банка на 01.01.2017 года составила 5393 человека, при этом 3084 человек (57,2%) - доля работников территориальной сети, 422 человек (7,9%) - единого сервисного центра, 1887

человек (34,9%) - головного офиса. Структура сотрудников по типам направлений деятельности представлена на рисунке 2.1.

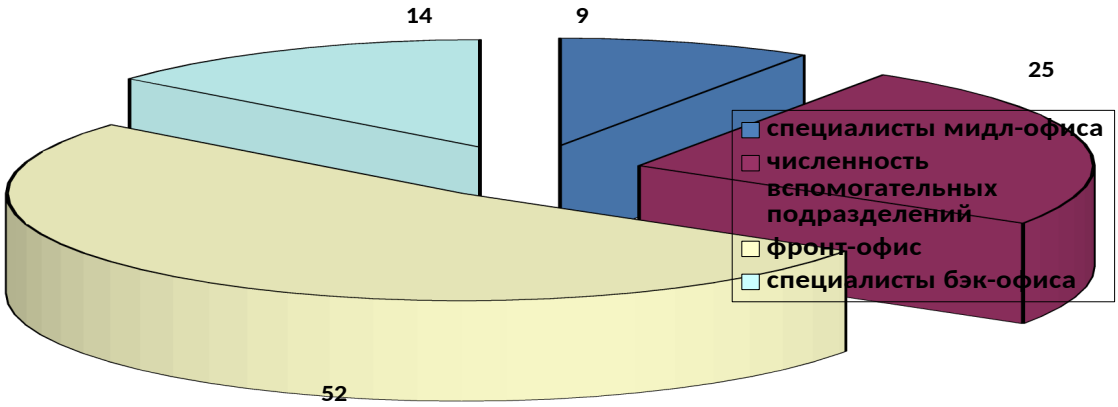


Рисунок 2.1 – Структура сотрудников Банка
по типу направлений деятельности в 2017 году (%)

Как видно из рисунка 2.1 основную долю в численности персонала Банка составили сотрудники фронт-офиса – 52%. Численность персонала вспомогательных подразделений составила 25%. Доля специалистов мидл- и бэк-офиса составила 9% и 14% соответственно.

Анализ обеспеченности ПАО «Ак Барс» Банк трудовыми ресурсами на примере единого сервисного центра представлен в таблице 2.1.

Согласно данным таблицы 2.1 численность сотрудников единого сервисного центра Банка увеличилась в 2016 году на 46 человек по сравнению с 2015 годом, однако в 2017 году наблюдалось снижение численности персонала на 11 человек в связи с оптимизацией. Количество сотрудники фронт-офиса в 2016 году увеличилось на 23 человек, а в 2017 году сократилось на 9 человек.

Таблица 2.1 – Анализ трудовых ресурсов единого сервисного центра Банка

Состав сотрудников	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2016/2015 гг.	Изменение 2017/2016 гг.

				Абс.	%	Абс.	%
Общая численность, чел.	387	433	422	46	111,89	-11	97,46
уд. вес, %	100	100	100	-	-	-	-
Сотрудники фронт-офиса	202	225	216	23	111,39	-9	96,0
уд. вес, %	52,19	51,96	51,18	-0,23	99,56	-0,78	98,5
Сотрудники вспомогательных подразделений	96	107	104	11	111,46	-3	97,19
уд. вес, %	24,8	24,71	24,64	-0,09	99,64	-0,07	99,72
Специалисты мидл-офиса	34	39	38	5	114,71	-1	97,44
уд. вес, %	8,78	9,0	9,0	0,22	102,5	0	100
Специалисты бэк-офиса	55	62	64	7	112,73	2	103,22
уд. вес, %	14,21	14,32	15,16	0,11	100,77	0,84	105,86

Такая же тенденция наблюдалась по всем типам направления деятельности сотрудников единого сервисного центра Банка. В среднем численность сотрудников в 2016 году в сравнении с 2015 годом увеличилась на 112%, и это было связано с расширением филиальной сети Банка, однако в 2017 году численность сотрудников сократилась на 2.5% в связи с закрытием ряда офисов и оптимизацией сотрудников по типам направлений деятельности.

По структуре персонал в целом распределился, как и в головном офисе, доля сотрудников фронт-офиса в структуре за исследуемый период составила в диапазоне от 51,18% до 52,19%. Удельный вес служащих за весь период увеличился на 0,35%. Удельный вес других сотрудников фронт-офиса за рассматриваемый период снизился на 1,5%. Удельный вес сотрудников вспомогательных подразделений за весь период составил в 2015 году 24,8% в 2016 году - 24,71%, в 2017 году – 24,64%, то есть в среднем снизился на 1%. Следует отметить только рост такой категории персонала как специалисты бэк-офиса в 2017 году в среднем на3-5%, что вполне объяснимо ростом операций скупки ценных бумаг у физических лиц.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их воз-

раста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучим изменения в составе персонала Банка по этим признакам. В таблице прил. А сотрудники Банка сгруппированы по уровню образования.

В отношении уровня образования следует отметить, что на долю сотрудников, имеющих начальное профессиональное образование, на весь анализируемый период приходится около 34 %. В 2016 году по данному показателю наблюдается тенденция к росту на 12 человек, при этом их доля в общей численности сотрудников уменьшилась на 0,93%. В 2017 году вновь наблюдается снижение на 4 единицы.

К следующей многочисленной группе относятся сотрудники, имеющие высшее профессиональное образование, доля которых на 2017 год составила 35,31%. Также стоит отметить, что анализируемые годы отмечается увеличение количества сотрудников, получивших среднее профессиональное образование, на 9 человек, и их доля составляет – 22,27%. Наименьшую долю составляют сотрудники Банка, имеющие среднее (общее) образование – 8,53% в 2017 году.

Анализ структуры сотрудников по уровню образования выявил такие тенденции, как увеличение доли сотрудников с высшим образованием и рост доли сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование. Это говорит о положительной тенденции, так как политика Банка ориентирована и требует наличия высокопрофессиональных кадров.

Оценка качественного состава сотрудников по стажу деятельности представлена в таблице 2.2.

Анализ качественного состава сотрудников единого сервисного центра Банка по показателю «стаж работы» демонстрирует рост доли сотрудников со стажем от 5 до 10 лет, а также от 10 до 20 лет. При этом количество сотрудников, имеющих стаж работы свыше 20 лет, уменьшился на пять работников за последний год.

Таблица 2.2 – Качественный состав сотрудников единого сервисного

центра Банка

Трудовой стаж	Численность сотрудников			Абсолютное отклонение численности сотрудников		Удельный вес, процент			Абсолютное отклонение удельного веса	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
до 5 лет	164	136	132	-28	-4	42,38	31,41	31,28	-10,97	-0,13
от 5 до 10 лет	115	178	176	63	-2	29,72	41,11	41,71	11,39	0,60
от 10 до 20 лет	76	84	84	8	0	19,64	19,40	19,91	-0,24	0,51
свыше 20 лет	32	35	30	3	-5	8,26	8,08	7,10	-0,18	-0,98
ИТОГО	387	433	422	46	-11	100	100	100		

Доля сотрудников, имеющих стаж меньше пяти лет, снизилась с 42,38% в 2016 году до 31,28% в 2017 году. Доля сотрудников, имеющих стаж работы от 10 до 20 лет в 2017 году, составила 19,91%.

Перемещение персонала Банка приведено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Передвижение персонала единого сервисного центра ПАО «Ак Барс» Банк

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала на начало года	387	433	422	26	46	111,89	97,46
Принято	58	82	22	24	-60	141,38	26,83
Выбыло	32	36	33	4	-3	112,50	91,67
В том числе:							
в связи со смертью	-	2		2	-2	-	-
по собственному желанию	11	5	10	-6	5	45,45	200
на пенсию	3	2	5	-1	3	66,67	250
в ряды армии	1	7	-	6	-7	700	-100

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
в другие организации	15	15	18	0	3	100,00	120

по состоянию здоровья	-	1	-	1	-1	100	-100
по статье	2	4	-	2	-4	200,00	-100
Численность персонала	387	433	422	46	-11	111,89	97,46
Кол-во сотрудников, проработавших весь год	329	351	400	22	49	106,69	113,96
Среднесписочная численность сотрудников	366	400	416	34	16	109,29	104,00
Коэффициенты оборота по приему	0,158	0,205	0,053	0,047	-0,152	129,36	25,80
Коэффициенты оборота по выбытию	0,087	0,090	0,079	0,003	-0,011	102,94	88,14
Коэффициент текучести персонала	0,077	0,060	0,067	-0,017	0,007	78,43	112,18
Коэффициент постоянства персонала	0,899	0,878	0,962	-0,021	0,084	97,62	109,58

Оценка численности персонала на начало 2016 года по сравнению с 2015 годом показала, что численность сотрудников увеличилось на 7,2% (на 26 человек). На работу было принято на 24 человека больше, то есть на 41,38%.

Выбыло на четыре человека больше, из них по собственному желанию на 6 человек меньше, по статье было уволено за этот год на 2 человека больше.

Численность сотрудников, проработавших весь год, увеличилась на 22 человека, или на 6,69%. В 2017 году по сравнению с 2016 годом численность сотрудников, проработавших целый год, увеличилась на 49 человек, или на 13,96%. В 2015 году выбыло 33 человека, а прибыло – 22 человека, что на 60 человек меньше по сравнению с предыдущим годом.

2.2 Анализ качества существующей системы стимулирования персонала в ПАО «Ак Барс» Банк

Оценивая систему стимулирования персонала, действующую в ПАО «Ак Барс» Банк можно выделить несколько направлений, по которым в Банке эффективно используют потенциал сотрудников:

– Банк проводит политику привлечения на работу молодых специалистов и выпускников ВУЗов, сотрудничает с профильными институтами по всей России.

– Банк рассматривает оплату труда как составную часть интегрированной системы материального и нематериального стимулирования персонала, которая позволяет сохранить конкурентоспособность, привлекая и удерживая квалифицированных сотрудников.

– Банк отслеживает ситуацию на рынке труда, участвуя в общероссийских обзорах оплаты труда, что позволяет учитывать стоимость банковских специалистов на рынке труда, варьировать ее в зависимости от квалификации и эффективности работы сотрудника. Изменения в оплате труда проводятся как в основной части заработной платы персонала, так и в премиальной части, формируемую при оценке личной результативности сотрудников Банка.

Таким образом, в ПАО «Ак Барс» Банк существуют материальные и нематериальные стимулы сотрудников.

Банк рассматривает систему оплаты труда работников как один из базовых элементов проактивной кадровой политики, направленной на поддержку реализации стратегических и бизнес-целей Банка.

Банк стремится реализовать справедливую и прозрачную систему оплаты труда, которая:

– вознаграждает и поощряет работников за труд в соответствии с навыками, усилиями и затраченным временем;

– объективна, прозрачна и понятна работникам Банка;

– обеспечивает сбалансированность этических, материальных ценностей работника и Банка;

– мотивирует каждого работника к достижению высоких личных результатов деятельности и эффективной работе в команде. В нормативном

документе «Политика об оплате труда работников ПАО «Ак Барс» БАНК определены основные принципы и базовые составляющие системы оплаты труда сотрудников.

ПАО «Ак Барс» БАНК заботится о благосостоянии и социальной защищенности своих работников и их семей.

В системе социально ответственного регулирования вопросов труда и занятости Банк ориентируется на накопленный собственный опыт, а также на международные стандарты в области корпоративной социальной ответственности.

Социальная политика ПАО «Ак Барс» БАНК реализуется в соответствии с утвержденным нормативным документом – Положением о социальной поддержке ПАО «Ак БаРС» БАНК, в котором прописаны порядок и размер выплат материальной помощи и социальной поддержки работникам банка

Достойная мотивация оказывает большое влияние на положительный имидж работодателя, но не менее важна нематериальная мотивация сотрудников. Это мощный стимул к эффективной работе и один из ключевых составляющих корпоративной культуры.

Корпоративные мероприятия, проводимые в рамках развития и поддержания корпоративной культуры, сплачивают сотрудников, позволяют создать в компании позитивную атмосферу, укрепить командный дух коллектива.

Одним из важнейших факторов нематериальной мотивации в Банке является поощрение и признание заслуг работников.

В 2016 году к награждению внешними наградами были представлены 98 работников Головного офиса и филиальной сети за долголетний и плодотворный труд и заслуги при решении служебных задач.

В целях удержания специалистов и создания стабильной команды Банк регулярно совершенствует систему мотивации персонала. Большое значение придается вопросам развития персонала, корпоративным мероприятиям, объединяющим сотрудников единой корпоративной культурой. В целях

информирования сотрудников Банка о корпоративной жизни Банка существует специализированный раздел на локальном сайте – «Живой журнал», в котором публикуются отчеты обо всех мероприятиях, проведенных в Головном офисе, Едином сервисном центре и филиальной сети.

Продолжилось наполнение универсальной банковской электронной библиотеки на корпоративном портале local.abb специализированной литературой. В течение 2016 года размещено 12 книг.

В рамках всероссийской акции «Бессмертный полк» 26 сотрудников Банка вместе со своими семьями и детьми пришли отдать дань уважения прадедам, дедам, бабушкам, отцам и матерям за победу в Великой Отечественной войне.

Активным элементом мотивационного механизма, побуждающего к повышению качества рабочей силы и росту эффективности использование накопленного потенциала, является система материального стимулирования. Она должна нацеливать не только на эксплуатацию наличных физических и творческих способностей руководителя, но и на обновление его профессиональных знаний, способствовать усилению в нем предпосылок лояльного поведения.

Известно, что выбор той или иной системы стимулирования труда на производстве определяется многими факторами. К ним относится применяемая профессионально квалификационная структура кадров, организационная структура управления производством, характер стратегических и тактических целей организации.

Как следует из предыдущего анализа движения персонала в банке в 2017 году наблюдалось снижение сотрудников. Ситуация, сложившаяся в области профессионально-квалификационной структуры персонала позволяет сделать вывод, что в Банке намечаются две противоположные тенденции. Суть первой состоит в том, что при общем сокращении персонала практически в той же пропорции уменьшается численность специалистов бэк-офиса. Суть второй заключается в том, что на фоне сокращения численности

персонала в целом численность сотрудников фронт-офиса увеличивается. Это обуславливает необходимость поиска инструментов стимулирования, позволяющих поддержать трудовую отдачу сотрудников на высоком уровне.

Для сотрудников, занятых в коллективном труде основным источником дохода является фонд потребления.

Понятие «Фонд потребления» до недавнего времени применялось только определения глобальных экономических пропорций конечного распределения совокупного общественного продукта и национального дохода. В последние же годы это понятие возникло и на уровне предприятия. К средствам, направленным на потребление относят следующие выплаты в натуральной и денежной формах:

– суммы, начисленные на оплату труда всем сотрудникам Банка (фонд оплаты труда);

– суммы, представленных Банком трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь.

В составе фонда оплаты труда (ФОТ) включая все начисленные организацией суммы оплаты труда, независимо от источников их финансирования (заработная плата, начисленная пропорционально отработанному времени по тарифным ставкам, окладам или сдельным расценкам, независимо от форм и систем оплаты труда, принятых на предприятии), стимулирующие и компенсирующие выплаты (надбавки за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, вознаграждения за выслугу лет и т.д.), в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, а также денежные суммы, начисленные работникам за не проработанное время, в течение которого за ним сохраняется заработная плата в соответствии с законодательством.

Применительно к ПАО «Ак Барс» Банк, следует уточнить, что фонд потребления формируется за счет ФОТ, а также социальных льгот, пособий, выплаты материальной помощи не предусматривается. Исходные данные для анализа ФОТ представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика ФОТ ПАО «Ак Барс» Банк

годы	Всего средств , направленных в ФОТ.тыс.руб					
	Персонал	Административно-управленческий персонал	в том числе			страховщики
			руководители	специалисты	менеджеры	
2016	1350714	760654	220164	483198	57292	59006
2017	1500278	813674	282617	480627	50430	68660
А. Из средств, направленных в ФОТ средства на заработную плату						
2016	970042	582862	115244	434878	32740	33718
2017	1002546	603354	141300	432564	29490	39919
Б. Средства на выплату премии						
2016	430672	177792	104920	48320	24552	25288
2017	497732	210320	141317	48063	20940	28741

По данным таблицы 2.4 видно, что фонд оплаты в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился. Темп прироста менеджеров и специалистов составил 11,0%, а по всему персоналу на 8,9%.

Приведенные данные показывают, что в ПАО «Ак Барс» Банк рост средств, направляемых на потребление в целом по всему персоналу, носит стабильный характер. Однако в разрезе отдельных категорий сотрудников имеются сильные колебания. Прежде всего, это относится к руководителям и специалистам.

Резкий рост заработка и премиальных выплат у руководителей объясняется глобальными темпами инфляции, вследствие чего покупательная способность рубля понижается, и рост заработной платы и премиальных выплат является своего рода индексацией доходов. Другим катализатором этого процесса является возрастание риска и ответственности руководителей за результаты деятельности банка.

По категориям страховщиков относительное изменение фактических выплат ФОТ примерно соответствует абсолютному, и составляют в 2017 г. 16,3% по сравнению с предыдущим.

Таким образом, анализ динамики ФОТ в банке позволяет сделать вывод, что структура фонда оплаты труда складывается в пользу специалистов и в большей степени руководителей.

Дальнейший анализ действующей в ПАО «Ак Барс» Банк системы стимулирования предполагает сопоставление уровня и динамики выплат в виде материального вознаграждения и конечных результатов деятельности организации.

Выявление взаимосвязи между изменением затрат на рабочую силу (в виде заработной платы, премиальных сумм и начислений на заработную плату) и конечными показателями деятельности позволит оценить действенность системы материального стимулирования управленческого персонала по отношению к существующей прогрессивной структуре управления. И самое главное, такой анализ дает возможность оценить уровень мотивированности работника с точки зрения на достижение высоких конечных результатов коммерческой деятельности банка.

Требованию комплексности в проведении анализа уровня мотивированности работников ПАО «Ак Барс» Банк обуславливает необходимость проведения социологического исследования. Осуществление такой работы, на наш взгляд, позволит повысить объективность и обоснованность предложений и рекомендаций по улучшению управления трудовым поведением персонала банка.

В качестве объекта исследования выступают руководители, специалисты и менеджеры банка, являющиеся источником информации о проблемах трудовой мотивации, об удовлетворенности содержанием и сложностью работ, условиями и организацией труда, уровнем зарплаты, психологическим климатом в коллективе и другими слагающими.

Предмет исследования – факторы, оказывающие прямое или косвенное воздействие на трудовую активность управленческого персонала.

Как известно, управленческий труд – это деятельность, в основном преобразовательная, умственная, творческая, многопрофильная и это

должно, в принципе, предопределять среди управленческого персонала преимущество работников с первым типом мотивации, т.е. мотивацией, основой которой является сам процесс труда. Но общая социально-экономическая нестабильность, инфляция, снижение жизненного уровня большинства населения вносят свои существенные коррективы в сторону увеличения материальной заинтересованности работника.

Все вышесказанное позволяет сделать предположение, что доминирующим типом мотивации в настоящее время является второй тип мотивации, т.е. мотивация, основой которой является оплата труда. Если рассматривать внешние факторы, влияющие на трудовую мотивацию, то можно предположить, что здесь, скорее всего, будет доминировать угроза остаться безработным. При этом нельзя не обращать внимание и на то, что для работников данного типа весьма важным является не только интерес к выполняемой работе и материальное вознаграждение, но и страх остаться безработным.

Задачи исследования:

1. Выявить, какой тип мотивации является преобладающим среди управленческого персонала предприятия.

2. Установить, какие факторы влияют на трудовую активность руководителей и специалистов и в какой степени.

3. Выявить, что в большей, а что в меньшей мере влияет на удовлетворенность трудом изучаемой группы респондентов.

4. Установить, что необходимо предпринять в целях совершенствования системы стимулирования.

Основные понятия, используемые в исследовании.

Мотивация – процесс побуждения к активности и деятельности субъекта для достижения личных целей (целей организации).

Мотивы – осознанные, являющиеся свойством личности, побуждения поведения и деятельности, возникающие на основе потребностей и в связи с характером общественных отношений.

Мотивационное ядро – совокупность мотивов, обосновывающих дея-

тельность человека. Трудовая активность - элемент отношения к труду, проявляющийся в таких формах поведения, как качество выполняемой работы, дисциплинированность, инициативность, участие в техническом творчестве, совмещение профессий.

Удовлетворенность трудом – состояние сбалансированности запросов, предъявляемых работником к характеру, содержанию и условиям труда и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов.

Методы сбора информации. При выполнении настоящей выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы сбора первичной информации: анализ документов, беседы, наблюдения, анкетирование. Инструментарий исследования - анкета (представлена в Приложении Б).

Определение выборочной совокупности. Общая численность работников представительства банка в Казани составляет 120 человек, из них управленческий персонал – 50 человек (41,6%). Исследованием было охвачено руководителей и специалистов – 41 человек.

При проведении социологического исследования было опрошено 41 человек. Из них 30 человек – руководители, 11 человек – инженерно-технический персонал. По возрастному признаку респонденты подразделяются на четыре группы: 25-30 лет; 30-40 лет; 40-45 лет; более 45 лет.

Одной из задач проводимого исследования было установить отношение руководителей и специалистов к своей работе. Всего было предложено пять вариантов ответов, из которых абсолютное большинство (69,0%) опрашиваемых выбрало утверждение о том, что работы занимают далеко не последнее место в их жизни, но есть и другие, не менее важные вещи, причем такого мнения придерживаются 2,3% руководителей и 90,5% - специалистов. 7,2% опрашиваемых работают только потому, что им за это платят, 23,8% -утверждают, что для них работа – самое главное в их жизни.

Распределение респондентов различных возрастных групп в зависимости от их отношения к выполняемой ими работе представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Распределение респондентов различных возрастающих групп в зависимости то отношения к выполняемой работе (в %)

варианты ответов	Всего	Возрастные группы			
		25-30 лет	30-40 лет	40-45лет	более 40 лет
1. Моя работа интересна и поэтому для меня она самое главное в жизни	23,8		25	31,1	33,3
2. Работа занимает далеко не последнее место в моей жизни, но есть и другие не менее важные вещи	69	100	62,5	57,7	50
3. Я работаю только потому, что мне за это платят	7,2		125	11,2	16,7

По данным таблицы 2.5 видно, что работа является самым главным в жизни работников старших возрастных групп: 40-45 лет (31,1%) и более 45 лет (33,3%). С переходом в более старшую возрастную группу все большее значение приобретает заработная плата: если все 100% работников 25-30 лет выбрали второй вариант ответа, то 11,2% работников 40-45 лет, а также 16,7% - более 45 лет выбрали третий вариант ответа.

Это можно объяснить тем, что, как правило, молодые люди, получившие хорошее профессиональное образование стремятся реализовать в работе свой творческий потенциал и энергию юности. Они не как более взрослые люди отягощены семейными проблемами и поэтому для них работа весьма важна, но есть и другие не менее важные вещи.

Сотрудники 45 и более лет – это люди, которые уже сформировались с точки зрения материального статуса и поэтому для них на первое место выдвигается именно работа, ценность работы усиливается, если эти люди сделали неплохую карьеру. Ближе к 30-ти годам у человека появляется семья, дети, поэтому для большинства работников 30-40 лет заработная плата приобретает весьма большое значение.

При анализе характеристик работы выяснилось, что большинство работников наиболее важной характеристикой считают престижность работы

(93,2%), причем на первое место эту характеристику выдвинули 34,62% опрашиваемых; на второе – 30,77%; на третье – 7,69%; на четвертое – 19,23% респондентов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Ранжирование респондентами характеристик работы по степени значимости (в %)

Характеристика работы	Всего	Места				
1.Содержальность и сложность работы	54,14	15,77	16,92	9,23	8,85	3,77
2. Условия труда	23,5	3,85		19,65		
3. Организация труда	15,38	3,85			11,54	
4.Благоприятный психологический климат	38,5	7,16	8,75	17,69	4,9	
5. Престижность работы	93,2	34,62	33,85	15,38	9,35	
6. Высокий заработок	84,6	23,85	21,54	15,38	6,16	
7.Возможность профессионального роста	11,54	3,85		7,69		
8. Возможность выполнять работу, которая поднимает Вас в собственных глазах	58,1	15,38	17,69	15,38	9,65	
9. Самостоятельность в работе	42,3	3,85	11,54	3,85	11,54	11,54
10.Взаимоотношения с руководством	54,2	40,1	14,1			
11.Близость работы к месту проживания	—					
12.Льготы и преимущества, которые Вы получаете	—					

На втором месте среди предложенных характеристик работ стоит заработная плата – у 84,6% респондентов. На первое место эта характеристика была выдвинута у 23,85% опрашиваемых; на второе – у 21,54%; третье – у 15,38%; четвертое – 6,15% работников.

Следующей по важности характеристикой работники банка считают возможность выполнять работу, которая поднимает в собственных глазах.

Данная характеристика фигурирует у 58,1% работников из них первое место 15,38%; второе – 17,69%; третье – 15,38%; четвертое – 9,65%.

Все это позволяет сделать вывод, что предложенная гипотеза о том, что среди сотрудников ПАО «Ак Барс» Банк преобладающим является третий тип мотивации, то есть для работников наиболее важным является сочетание материального стимулирования и содержательности труда.

То, что на первом месте находится такая характеристика, как престижность работы, можно на наш взгляд, объяснить следующим образом: большую часть времени человек проводит на работе. Социально-экономическая нестабильность в обществе, падение жизненного уровня, расслоение населения на «богатых» и «бедных» очень сильно влияют на психологическое равновесие людей и поэтому повышают их требования к той среде, в которой они находятся значительную часть времени, повышаются требования к условиям, в которых может полностью реализоваться творческий потенциал каждого работника.

Четвертое место, по мнению 61,54% работников отводится содержанию и сложности труда: первое место – 15,77% респондентов; второе место – 16,92%; третье – 9,23%; четвертое – 8,85%; пятое – 3,77%.

Одним из наиболее важных характеристик работники предприятия считают взаимоотношения с руководством (54,2%) и самостоятельность в работе (42,3%). В тоже время следует отметить, что такие характеристики работы как условия и организация труда действуют слабо (23,5% и 15,38%). Это во многом объясняется размерами организации.

Ранжирование респондентами мотивов трудовой деятельности по значимости в зависимости от категории работающих представлено в приложении В.

Одной из задач исследования была задача установить, какие факторы влияют на трудовую активность руководителей и специалистов и в какой степени. По результатам таблица 2.7 можно сделать вывод, что наиболее существенное влияние на уровень трудовой активности работников предприятия

оказывает в первую очередь материальное стимулирование (85,4% респондентов), трудовой настрой коллектива (57,7%), а также интерес к выполняемой работе и безработица (по 53,85% опрашиваемых). Значительное действие оказывает на уровень самоотдачи моральное стимулирование (57,7% работников). Меры административного воздействия (44,3%), а из макроэкономических факторов - социально-экономическая нестабильность в обществе (34,6%) и инфляция (30,8%).

Таким образом, гипотеза о том, что на трудовую мотивацию среди макроэкономических факторов наибольшее влияние оказывает безработица, полностью подтвердилась. Если рассмотреть влияние вышеперечисленных факторов на уровень трудовой активности руководителей и персонала в отдельности, то картина выглядит следующим образом (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Влияние различных факторов на уровень трудовой активности (%)

Факторы	Не действует совсем	Действует незначительно	Действует значительно	Действует очень существенно
1	2	3	4	5
1. Моральное стимулирование		7,69	57,69	34,62
2. Материальное стимулирование		7,69	26,93	85,38
3. Общее самочувствие	7,69	37,69	21,54	9,08
4. Трудовой настрой коллектива		3,85	38,46	57,69
5.Участие в управлении				

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5
6. Меры административного воздействия		4,7	51,2	44,3

7.Интерес к выполняемой работе		7,69	38,46	53,85
8. Условия труда	31,9	28,23	7,02	3,15
9. Инфляция	3,95	11,54	23,77	25,15
10. Безработица	7,69	11,54	26,93	53,85
11.Социально-экономическая нестабильность	7,69	11,54	34,62	46,15

На специалистов и служащих в наибольшей степени влияет материальное и моральное стимулирование (65% опрашиваемых), следующий по важности фактор – интерес к выполняемой работе отметили 55% респондентов. Значительное действие на уровень самоотдачи данной категории работников оказывает трудовой настрой коллектива (50%). Участие в управлении производством совсем не действует на самоотдачу специалистов и служащих (45%) (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Показатели, характеризующие влияние макроэкономических и внутрипроизводственных факторов на трудовую активность управленческого персонала (в % к числу опрашиваемых)

Показатели	Не действует совсем	Действует незначительно	Действует значительно	Действует очень существенно
1	2	3	4	5
Руководители				
1.Моральное стимулирование			66,7	33,3
2.Материальное стимулирование		16,7	16,7	66,7
3. Общее самочувствие			49,9	16,7
4. Трудовой коллектив			33,3	66,7
5. Участие в управлении	4,49	8,54	36,6	46,7

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5
6.Меры административного воздей-		45,2	12,6	18,4
7. Интерес к работе			23,3	56,7

8. Условия труда		16,7	33,3	50
9. Инфляция			50	16,7
10. Безработица			33,3	56,7
11.Социально-экономическая неста-			50	50
Специалисты				
1.Моральное стимулирование		15	55	65
2.Материальное стимулирование		5	30	65
3. Общее самочувствие	10	10	45	35
4.Трудовой настрой коллектива	5	5	50	40
5.Участие в управлении	45	40	10	5
6.Меры административного воздействия	5	25	45	50
7. Интерес к работе		5	49	55
8. Условия труда	10	25	21	19
8. Условия труда	10	25	21	19
9. Инфляция	20	15	55	60
10. Безработица	10	15	46	68
11.Социально-экономическая неста-	10	15	30	45

Как показывают данные таблицы 2.8 на руководителей очень существенно, причем в равной степени (по 66,7% респондентов) влияют материальное стимулирование, трудовой настрой коллектива и интерес к выполняемой работе. Значительное действие оказывают моральное стимулирование (66,7%), возможность участия в управлении – (46.7%) и общее самочувствие (49,9%). Высокий рейтинг морального стимулирования среди руководителей банка объясняется действующим механизмом внутрифирменной конкуренции, а не действием различного рода поощрительных систем.

Из макроэкономических факторов наибольшее влияние оказывает и на руководителей и специалистов безработица – соответственно 56,7% и 68% опрошенных. Уровень трудовой активности работниками оценивается выше, чем степень удовлетворенности трудом – средний – уровень удовлетворенности 80,4%

Относительно невысокий уровень удовлетворенности трудом среди

управленческого персонала вызван недостаточной удовлетворенностью отдельными характеристиками труда, и, в первую очередь (таблица.2.9) возможностью дополнительного продвижения – 65,4% опрашиваемых совершенно не удовлетворены перспективами должностного роста и 28,11% удовлетворены частично.

Таблица 2.9 – Распределение уровня трудовой активности работников

Показатель	Степень трудовой активности										Средний уровень трудовой активности, %
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	1000	
удельный вес работников, %							15,3	15,4	46,2	23,1	95,4

Относительно размеров заработной платы по результатам таблицы 2.9 можно сделать следующие выводы: полностью удовлетворены заработной платой 43,12% респондентов, частично – 48,33% и совершенно неудовлетворенны 8,5% респондентов.

Анкетный опрос указал на наличие существенного резерва повышения трудовой отдачи респондентов: средний уровень трудовой активности составил в целом 95,4%

Важно отметить, что 48,95 респондентов совершенно удовлетворены взаимоотношениями с коллегами, и тот факт, что абсолютно отсутствуют те, кто совершенно не удовлетворены взаимоотношениями в коллективе. Однако необходимо обратить внимание на то обстоятельство, что такой важной характеристикой работы как взаимоотношения с руководством полностью удовлетворяет 68,13% респондентов, частично – 18,%, совершенно не удовлетворены 13,8% респондентов.

Таблица 2.10 – Распределение уровня удовлетворенности трудом

Показатель	Степень трудовой активности, %										Средний уровень удовлетво-ренности трудом, %
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Удельный вес работников, %					3,9	11,5	11,5	26,9	19,3	19,3	80,4

Что касается взаимоотношений с руководством, то специалистов они удовлетворяют меньше, чем руководителей. Так 70,17% опрошенных заявили, что эта характеристика работы удовлетворяет их лишь частично, а 13,85% респондентов полностью не удовлетворяет.

Основные результаты оценки степени влияния различных факторов не удовлетворенность трудом (табл. 2.11) в зависимости от категории сотрудников.

Таблица 2.11 – Уровень удовлетворенности работников различными факторами труда (в %)

Факторы труда	Полностью удо-	Частично удо-	Совершенно не
1. Содержание труда	60	42,31	7,7
2. Организация труда	58,5	46,15	10,4
3. Условия труда	57,7	38,5	3,85
4.Размер заработной платы	43,12	48,33	8,55
5. Взаимоотношения с коллегами	48,95	51,05	
6.Взаимоотношения с руководством	18,02	68,13	13,85
7.Возможность должностного продвижения	6,46	28,11	65,4

Интересен тот факт, что удовлетворенность трудом у руководителей намного выше, чем у специалистов, среди руководителей совершенно отсутствует неудовлетворенность размером заработной платы, возможностью

должностного продвижения, равно как и другими характеристиками труда. Что касается специалистов, то полностью удовлетворены размерами заработной платы только 35% опрашиваемых, 56,5% – удовлетворены лишь частично. Кроме того рядовые специалисты крайне не удовлетворены возможностью должностного роста 65,4%> и 28,11% – удовлетворены лишь частично (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Оценка степени влияния различных факторов на удовлетворенность трудом в зависимости от категории работающих (в %)

Факторы	Полностью удовлетворяют	Частично удовлетворяют	Совершенно не удовлетворяют
Руководители			
1. Содержание труда	75,13	20,87	4
2. Организация труда	50	50	
3. Условия труда	83,3	16,7	
4. Размер зарплаты	85,17	14,83	
5.Взаимоотношения с коллегами	100		
6.Взаимоотношения с руководством	66,7	33,3	
7.Возможность должностного продвижения			
Специалисты			
1.Содержание труда	50	40	20
2 .Организация труда	30	45	25
3 .Условия труда	70	25	5
4. Размер зарплаты	35	56,45	8,55
5.Взаимоотношения с коллегами	43,54	56,46	
6.Взаимоотношения с руководством	15,98	70,17	13,85
7.Возможность должностного продвижения	6,49	28,11	65,4

Исследование показало, что наиболее высокая степень самооценки трудовой активности наблюдается у лиц, которые в основном удовлетворены своей работой. Так 100-процентную удовлетворенность трудом отметили 19,3% респондентов, причем все они рядовые специалисты, и средний уровень трудовой активности у них составил 23,1%.

15,4% респондентов отметили 90-процентную удовлетворенность тру-

дом, средний уровень трудовой активности данной группы работников 85%.

При уровне удовлетворенности трудом 80% (26,9% опрашиваемых) степень трудовой активности равна 80%, т.е. все работники этой группы в равной степени оценили удовлетворенность работой и уровень самоотдачи. В то же время у лиц неудовлетворенных или частично удовлетворенных трудом (10% -70% удовлетворенность) этот показатель равен 62,7%. Данный уровень удовлетворенности отметили 42,3% респондентов. При анализе наиболее предпочтительных форм поощрения были выявлены результаты, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Ранжирование респондентов видов поощрения по степени значимости (в %)

Виды вознаграждения	Удельный вес респондентов		
	руководители	специалисты	всего
1.Денежное вознаграждение	11,4	29,5	40,9
2.Похвалы руководителя		20,6	20,6
3. Ценный подарок	4,5	4,6	9,1
4.Предоставление путевки в санаторий или турбазу	2,3	2,1	4,4
5. Признание коллег и одобрение со стороны коллег	6,8	8,2	15

Как видно из таблицы 2.13 большинство сотрудников банка предпочитают денежное вознаграждение (40,9% работников). Интересен тот факт, что 20,6% опрошенных считают, что наиболее предпочтительная форма поощрения - это признание и похвала со стороны руководителя – т.е. моральное поощрение, при этом следует заметить, что 54,2% работников наиболее важной характеристикой считают взаимоотношения с руководством.

При этом в таком поощрении как признание и одобрение со стороны коллег опрошенные руководящие работники не нуждаются, а из рядовых специалистов данное поощрение выделили 15,0%.

2.3 Разработка мероприятий по повышению качества стимулирования труда персонала в организации и оценка их эффективности

Результаты социологического исследования качества системы стимулирования персонала ПАО «Ак Барс» Банк позволили сделать ряд предложений практического характера по повышению трудовой активности работников.

Анализ социологического обследования показал, что в банке сильно развита внутрифирменная конкуренция, чему в большей степени способствовало установление структурным подразделениям собственных бюджетов.

Усиление внутрифирменной конкуренции является в целом позитивным моментом, если ориентироваться на опыт крупных корпораций в зарубежных странах. Что касается средних и мелких фирм, то их руководство старается сдержать этот процесс стремится установить атмосферу доверительности и взаимопомощи. В ПАО «Ак Барс» Банк усиление внутрифирменной конкуренции в настоящей момент развивается хаотичным образом.

Об этом свидетельствует тот факт, что только 38,5% респондентов важной характеристикой работы считают психологический климат в коллективе и 56,5% опрошенных специалистов лишь частично удовлетворены взаимоотношениями с коллегами. Более того, из общего числа опрошенных отдавших приоритет «неденежным» формам вознаграждения 59,5% предпочитают их всех видов морального поощрения - признание и похвалу со стороны руководства. Об этом же свидетельствует и то обстоятельство, что на уровень активности среди прочих факторов достаточно сильно влияют меры административного воздействия со стороны высшего руководства (действуют значительно 51,2% респондентов и на 44,3% – действуют очень существенно).

Приведенные данные показывают, что в ПАО «Ак Барс» Банк существуют явные тенденции нарастания влияния фактора внутрифирменной

конкуренции на мотивы трудового поведения людей. Причем это влияние носит не всегда позитивный характер и направлено на достижение высоких конечных результатов в целом. Примером может служить отсутствие реальной взаимопомощи между структурными подразделениями в периоды благоприятной рыночной конъюнктуры, когда усиливается потребность в сотрудниках.

Таким образом, задачи обеспечения выживаемости в целом требуют создания в банке механизма гибких рабочих мест по аналогии с японскими фирмами и закрепления положений отражающих данный механизм в трудовых контрактах с персоналом.

Необходимым условием оптимизации процесса внутрифирменной конкуренции является обучение управленческого персонала, особенно руководителей, основам психологии, педагогики, менеджмента. Акцент при этом нужно сделать на изучение современных методов управления мотивацией, психологии и т.д. Обучение руководителей можно проводить, как в самом банке, так и посылая наиболее перспективных работников на специальные курсы.

В практическом аспекте совершенствования внутрифирменных экономических отношений необходимо разработать механизм взаиморасчетов структурных подразделений на базе трансфертного ценообразования, которое получило достаточно широкое распределение в практике зарубежных фирм. В сложившейся сложной экономической ситуации в ПАО «Ак Барс» Банк в целях усиления мотивационного ядра имеет смысл использовать разработанный в работе механизм стимулирования сотрудников.

1. Система стимулирования персонала должна распространятся:

а) на главных специалистов, ведущих специалистов, старших специалистов, специалистов отделов/групп корпоративных/прямых продаж (по факту выполнения собственных плановых показателей);

б) на руководителей групп корпоративных/прямых продаж (по совокупному факту выполнения плановых показателей группы, в т.ч. личного плана продаж);

в) на начальников отделов корпоративных/прямых продаж (по совокупному факту выполнения плановых показателей отдела).

2. Периодичность премирования: ежемесячно по результатам продаж.

3. База для расчета премии установлена в размере 50% оклада.

4. Основные показатели распределены по Блокам, каждый из которых имеет свой вес в зависимости от важности продукта.

Актуальные Блоки показателей и входящие в них продукты, а также их вес и основание оплаты отражаются в Карте нормативов.

5. Премиальная часть за каждый Блок продуктов рассчитывается по формуле:

$$(\text{Вес Блока} * k_1 * k^n) * k_{\text{качества}}, \quad (1)$$

где: k^1 – корректирующий коэффициент, зависящий от % выполнения плана,

k^n – корректирующий коэффициент, определяемый для показателя как дополнительное условие.

При этом, общая сумма премии сотрудника определяется как сумма премиальных частей за каждый блок продуктов.

В случае, если план продаж по одному из Блоков (имеющих вес), кроме Блока НПФ, выполнен менее чем на 30%, а по блоку Комиссионные продукты мене чем на 50%, то общая сумма премии к выплате обнуляется (не распространяется на Блок НПФ).

6. Общая сумма премии по всем Блокам может быть скорректирована на Коэффициент качества работы ($k_{\text{качества}}$)

7. Сумма премии включает в себя региональный коэффициент и северную надбавку (РК/СН) для регионов, где это актуально.

8. Минимальная сумма к выплате – 100 руб. (если рассчитанная премия меньше указанной суммы, то она не выплачивается и на следующий отчетный период не переносится).

9. Сотрудникам, уволенным на момент выплаты, премия не начисляется.

Коэффициент качества работы - это корректирующий коэффициент, который может включать в себя оценку руководителя и рекомендации к депремированию от проверяющих подразделений.

Принимает значения от 0 до 1: если коэффициент равен «1», расчетная премия выплачивается в полном объеме; если меньше «1» – уменьшается пропорционально коэффициенту.

$К_{качества}$ = 1, при отсутствии следующих пунктов:

1) отсутствие обоснованных жалоб со стороны клиентов;

2) отсутствие нарушений в работе, выявленных внешними и внутренними контролирующими органами;

3) отсутствие фактов злоупотреблений и мошенничества;

4) отсутствие дисциплинарных взысканий и нарушений трудовой дисциплины;

5) отсутствие случаев нарушений законодательства, локальных нормативных актов;

6) своевременное и качественное исполнение сотрудником распоряжений руководителя, приказов по Банку и других организационно-распорядительных документов;

7) выявлением фактов массового выпуска банковских карт, использующихся в дальнейшем в схемах по незаконному обналичиванию денежных средств

При наличии выше указанных пунктов $К_{качества}$ = 0.

В случае невыполнения сотрудником указанных условий решение о премировании инициируется / региональным директором / начальником управления корпоративных продаж и принимается директором департамента корпоративных и прямых продаж.

Основные направления совершенствования системы управления мотивацией ПАО «Ак Барс» Банк целесообразно рассмотреть с помощью корреляционно-регрессионной модели зависимости объема продаж предприятия от факторов эффективности деятельности банка.

Зависимой переменной «у» примем объем продаж. В качестве зависимых переменных приму следующие показатели:

- x_1 – коммерческие расходы банка;
- x_2 – численность сотрудников;
- x_3 – премии и стимулирующие выплаты.

Исходные данные для построения модели отражены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Исходные данные для построения регрессионной модели

Год	Зависимая переменная	Независимые переменные		
	у	x_1	x_2	x3
	Выручка	коммерческие расходы банка	численность сотрудников	премии и стимулирующие выплаты
2012	8749510	32478	1211	285052
2013	8947514	28467	1332	296084
2014	1294852	27465	1296	301084
2015	1381240	23950	1331	300284
2016	1458996	27589	1296	430672
2017	1543776	31748	1301	497732

Сотрудник, имеющий право принимать решения от имени Банка должен руководствоваться принципами максимальной выгоды такой сделки для Банка, без учета личных интересов или влияния со стороны кого-либо.

Банк настоятельно рекомендует своим сотрудникам избегать ситуаций, при которых может создаваться даже видимость того, что операция с

контрагентом несет конфликт интересов, так как это может нанести ущерб репутации Банка.

При построении модели использовались средства Microsoft Excel, функция «Анализ данных – корреляция» и «Анализ данных – регрессия».

Результаты регрессионного анализа отразим в таблицах 2.15-2.16.

В таблице 2.15 представлена регрессионная статистика.

Таблица 2.15 – Регрессионная статистика

Множественный R	0,864368
R-квадрат	0,787131
Нормированный R-квадрат	0,367828
Стандартная ошибка	16288,11
Наблюдения	6

Значение множественного коэффициента детерминации R-квадрат=0,78 показывает, что 78% общей вариации результативного признака объясняется вариацией факторных признаков x_1, x_2 и x_3. Значит, выбранные факторы существенно влияют на величину продаж, что подтверждает правильность их

включения в построенную модель.

Результаты дисперсионного анализа отражены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Результаты дисперсионного анализа

	df	*SS*	*MS*	*F*	*Значимость F*
Регрессия	3	1567738499	522579499,7	1,969748561	0,354203822
Остаток	2	530605286,4	265302643,2		
Итого	5	2098343785			

Для оценки значимости уравнения регрессии также был использован критерий Фишера – рассчитанный уровень значимости (значимость F) = 0,35>0,05 подтверждает достоверность R-квадрат. Стандартная ошибка по

модели составила 2% от среднего значения зависимой переменной, что свидетельствует о достоверности полученного уравнения регрессии.

Регрессионная модель отражена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Регрессионная модель

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение
Y-пересечение	160295,8715	112711,2973	1,422181053	0,290909739
Коммерческие расходы	-2,054564256	2,663907457	-1,89742486	0,19820748
Численность персонала	0,091762316	0,215373203	0,4260619	0,597066104
Премии и стимулирующие выплаты	4,789186411	4,479799246	0,622614153	0,711535596

Анализ значимости полученных коэффициентов уравнения регрессии показал, что статистически значимой является переменная x_3 «премии и стимулирующие выплаты», поскольку р-значение данного коэффициента ближе всего к 1.

Рассчитанные выше коэффициенты регрессии позволяют построить уравнение, выражающее зависимость объема продаж банка у от коммерческих

расходов на банка x_1, численности персонала x_2 и стимулирующих выплат x_3:

$$Y = 160295,8 -2,05\ x_1 + 0,09\ x_2 + 4,79\ x_3$$

Наибольшая регрессионная зависимость объема продаж наблюдается от стимулирующих выплат. При этом между объемом продаж и численностью персонала банка наблюдается прямая, но незначительная зависимость, т.е. чем больше численность сотрудников банка, тем выше должен объем продаж. Между объемом продаж и коммерческими расходами банка

наблюдается обратная зависимость, т.е. чем выше затраты, тем ниже выручка банка. Так, ПАО «Ак Барс» Банк необходимо оптимизировать систему материального стимулирования сотрудников банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе изучены теоретические основы управления качеством стимулирования труда персонала в современной организации. На основании проведенного анализа мы пришли к выводу о том, что стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора наиболее привлекательной формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника.

Также как видно из выше проведенного анализа, одни авторы утверждают, что стимулирование и мотивация являются идентичными понятиями, другие рассматривают стимулирование как средство, с помощью которого возможно осуществление мотивирования персонала, третьи полагают, что стимулирование направлено на закрепление мотивации. Мы исходим из того, что стимулы являются внешними рычагами воздействия на конкретного сотрудника, нацеленные на повышение его заинтересованности в достижении стратегических задач развития организации. При этом стимулирование и мотивация несут различную смысловую нагрузку.

Мы придерживаемся той точки зрения, что стимулирование труда – это совокупность экономических, организационных и социально-психологических рычагов воздействия на работника, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда, соответствующих цели организации. Мотив является внутренним обоснованием личностью своего поведения и осознанного отношения к нему, предполагающего готовность к определенным социальным действиям.

Поэтому в отличие от стимулирования труда мотивация представляет собой выбор работником трудового поведения, по результатам которого будет получено вознаграждение, соответствующее его ценностям и личным потребностям. Таким образом, стимулирование труда представляет собой внешнее воздействие на работника, а мотивация определяется внутренними побудительными мотивами человека.

В целом мы считаем, что эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает качество управления человеческими ресурсами.

Также нами были изучены методы оценки качества стимулирования труда персонала. Изначально нами было уточнено понятие «управление качеством стимулирования персонала», под которым мы понимаем процесс комплексного воздействия системы взаимосвязанных мероприятий экономического и административного характера, качество которых отражает уровень эквивалетности социального обмена и уровень соответствия показателям качества и которые позволяют сориентировать сотрудников на достижение результата и обеспечить социальный обмен, гарантирующий участникам трудовых отношений определенный уровень взаимной полезности.

При этом определено, что реализация принципов и выполнение функций управления качеством стимулирования труда осуществляются с помощью целого комплекса методов, позволяющих осуществлять целенаправленные управленческие воздействия на персонал организации для достижения поставленных стратегических целей. В процессе анализа выявлено, что методы управления качеством на каждом предприятии различны, и эффективность применения тех или иных методов зависит от специфики отрасли, в которой действует предприятие. В настоящее время существует довольно обширная классификация методов управления качеством на предприятии. Эти методы, как правило, используются в определенных комбинациях в зависимости от целей применения и решаемых задач.

Анализ материальных стимулов, используемых в организации показал, что применяются в основном экономические методы мотивации трудовой деятельности, такие как: заработная плата; премирование за объем и качество выполняемой работы; надбавки, доплаты за стаж работы (в соответствии с действующими нормативными актами), применение достижений науки и

передовых методов труда. По результатам анкетного опроса наибольшее влияние на размер заработной платы оказывают факторы: образование и опыт, инициатива, предприимчивость, энергия и усилия самого работника. Такой фактор, как заинтересованность администрации в работнике, не оказывает влияния на размер заработной платы. Непосредственное воздействие на степень удовлетворенности работников оказывают компоненты производственной жизни, как: содержание работы, условия и организация труда, рабочее место, распределение работ.

Судя по результатам опроса, удовлетворенность специалистов отделения вышеназванными элементами достаточно высока. В среднем около 70% сотрудников вполне довольны своей работой. Чуть больше 20% высказали неполное удовлетворение различными элементами социально-производственной среды. Около 7% затруднились ответить, и лишь 3% работой в целом недовольны. Наибольшее удовлетворение работникам доставляет существующий уровень организации рабочих мест и условия труда.

Анализ моральных стимулов показал, что по своей сути все методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников - объект стимулирования. Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные). Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание конкретного морального стимула, формируют положительную трудовую мотивацию, создавая приподнятое позитивное настроение в коллективе или у конкретного работника.

В целях совершенствования системы стимулирования труда предложены мероприятия, включающие повышение эффективности мотивации трудовой деятельности персонала, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника. При этом необходимо руководствоваться привлечением и сохранением на длительный срок высококвалифицированных

работников, повышением производительности труда и повышением качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, увеличением отдачи от вложений в персонал, повышением заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом и, наконец, повышением социального статуса сотрудников организации.

На наш взгляд, разработанные нами рекомендации позволят эффективно использовать трудовой потенциал персонала повысить конкурентоспособность организации на рынке, будут способствовать повышению удовлетворенности персонала работой, улучшению взаимоотношений в коллективе, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности».

Для повышения эффективности механизма морального стимулирования должны выполняться следующие условия.

Во-первых, предусматривать поощрения за конкретные результаты, на которые сотрудники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого сотрудника в решении задач, стоящих перед ним.

Во-вторых, устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения.

В-третьих, обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами.

В-четвертых, усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей.

В-пятых, быть простым, доходчивым и понятным для работников.

В-шестых, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одним из основных условий высокой эффективности морального сти-

мулирования должно стать обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Анализ социологического исследования, что управленческий персонал на первое место в текущей мотивации ставит материальное стимулирование (85,4%респондентов). По результатам обработки анкет видно, что 14,8% руководителей и 56,5% опрошенных специалистов лишь частично удовлетворены размерами заработной платы. Следовательно, рациональная организация оплаты труда является наиболее простым и действенным средством управления трудовой активностью кадров.

Актуальность вопроса совершенствования существующей системы оплаты труда как ведущего стимулирующего фактора подтверждается результатами анализа форм и систем заработной платы. Подобный анализ дает возможность оценить уровень мотивированности работника на достижение высоких конечных результатов коммерческой деятельности банка.

В целях повышения мотивирующей функции заработной платы руководителей и специалистов в работе разработана методика начисления премий и стимулирования персонала ПАО «Ак Барс» Банк.

Разработанные в работе предложения и рекомендации создают реальную основу для совершенствования качества стимулирования персонала в Банке, позволяют наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал и достигать высоких конечных результатов работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 848 с. https://www.libfox.ru/563259-maykl-armstrong-praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html

2. Асаул М. А. Культура организации: проблемы формирования и управления / М. А. Асаул и [др.]. – СПб.: Гуманистика, 2013. – 50 с. http://www.aup.ru/books/m12/

3. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В. Бавыкин. – М.: Экономика, 2016. – 765 с.

4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова - М.: Экономика, 2015. – 300 с.

5. Буланова В. С. Рынок труда / В.С. Буланова, Н.А. Волгина. М.Инфра-М, 2016. – 326 с.

6. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации / В. М. Грачев. – М.: Дело, 2014. – 215 с.

7. Гимпельсон В. Движение рабочей силы: оценки, международные сопоставления и влияние на рынок труда / В. Гимпельсон // Вопросы экономики. – 2014. – № 2. – С.22 - 25.

8. Гаврилов С.И. Инструментарий для оценки качества информационно-образовательных ресурсов / С.И. Гаврилов // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 6. – С.353-358.

9. Долженкова Ю. В. Современный рекрутмент в России и основные направления его развития / Ю.В. Долженкова // Известия Академии труда и занятости. – 2015. – № 4. – С. 15- 18.

10. Дорошеева М. В. Подбор руководителя для конкретного коллектива / М. В. Дорошеева // Управление персоналом. – 2015. – № 8. – С.40-49.

11. Дятлов В. А. Управление персоналом / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 2017. – 674 с.

12. Еловиков Л.А. Управление организацией / Л.А. Еловиков. – Омск: Омский гос. Ун-т, 2014. – 184 с.

13. Жук С.С. Модели рыночного хозяйства, занятости и пенсионного обеспечения как инструменты управления качеством человеческих ресурсов: зарубежный опыт / С.С. Жук // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5 (4.2). – С. 144-147.

14. Игнатьева А. В. Исследование системы управления / А. В. Игнатьева. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 167 С.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 222 с.

16. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений. Учебник. / А.Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2014. – 367 с.

17. Козина И.М. Поведение на рынке труда: Анализ трудовых биографий / И.М. Козина // Социологические исследования. – 2017. – № 4 (7). – С.45 -51.

18. Коновалова В.Г. Управление персоналом: теория и практика / В.Г. Коновалова, А.Я Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – С.12.

19. Куприянова З. Трудовая и профессиональная мобильность / З. Куприянова // Экономические и социальные перемены: Мониторинг общественного мнения. – 2016. – № 6. – С.31-37.

20. Литвинюк, А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента / А.А. Литвинюк. – М.: МГУК, 2014. – 193 с.

21. Магур. М. Оценка персонала / М.Магур // Управление персоналом. -2017. – № 20. – С. 10 -12.

22. Максимцев И.А. Управление качеством – основа инновационного развития экономики / И.А. Максимцев // Экономика и управление: Российский научный журнал. – 2013. -№ 12. - С.185-188.

23. Масалова Ю. А. Управление качеством человеческих ресурсов в вузе / Ю. А. Масалова // Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления. – 2014. – № 2. – С. 155–162.

24. Масалова Ю. А. Формирование качества человеческих ресурсов вуза / Ю. А. Масалова // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2014. – № 3. – С. 142–146.

25. Масалова Ю. А. Влияние качества человеческих ресурсов на конкурентоспособность вуза / Ю. А. Масалова // СМАЛЬТА. – 2014. – № 3. – С. 14–16.

26. Маслов Е. В. Самоорганизация труда персонала: проблемы и решения / Е. В. Маслов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – Т. 2, № 4 (7). – С. 3–6.

27. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 493 с.

28. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 188 с.

29. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев – М.: Финстатинформ, 2016. – 202 с.

30. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы / Е. В. Охотский. – М.: Экономика, 2016. – 126 с.

31. Перевощикова Д. А. О международной организации труда / Д. А. Перевощикова // Известия Академии труда и занятости. – 2014. – № 4. – С.11-18.

32. Пидоймо Л. П. Проблемы планового управления и экономического программирования развития предприятий / Л. П. Пидоймо // Известия Академии труда и занятости. – 2016. – № 4. – С. 23-30.

33. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. / С.Д. Резник – М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с.

34. Рофе А. И. Экономика труда / А. И. Рофе.–М.: Кнорус, 2014. – 400 с.

35. Русская Е. Л. Планирование персонала как основа кадровой политики организации / Е.Л. Русская // Известия Академии труда и занятости. – 2015. – № 3. – С. 22-26.

36. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский - М.: Интел-Синтез, 2015. – 333 с.

37. Семь нот менеджмента / В. Краснова, А. Матвеева, А. Привалов, Н. Хорошавина. – М.: Эксперт, 2014. – 176 с.

38. Синявина, В.С. Оценка эффективности организации / В.С. Синявина. – М: Экономика, 2015. – 253 с.

39. Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смиронов. – М.: Бином, 2015. – 318 с.

40. Суханова И. Две стратегии рекрутинга: Брать готовых специалистов или обучать и развивать своих? / И. Суханова // Кадровые решения. – 2018. – № 4. – С.24-25.

41. Смирнова И. Оправдывая ожидания: кадровый резерв – стратегический ресурс компании / И. Смирнова // Кадровый менеджмент. – 2016. – № 7. – С.50-52.

42. Солодова Н. Г. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы / Н. Г. Солодова, А. Н. Васильева // Baikal Research Journal. – 2015. – Т. 6. – № 4. – С.14.

43. Сотникова С. И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2014. – № 1. – С. 60–65.

44. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин – М.: Дело, 2015. – 244 с.

45. Тинькова Е.В. Сущность и значение управления человеческими ресурсами в рамках формирования кадровой стратегии / Е.В. Тинькова, С.А. Тиньков, В.И. Сорокин // Известия Юго-Западного государственного университета Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – № 2 (19). – С. 159-164.

46. Управление персоналом / В. А. Дятлов [и др.]. – М.: Академия, 2016. – 426 с.

47. Управление человеческими ресурсами / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, 2017. – 240 с.

48. Утюжанин, А.П. Социально-психологические аспекты управления коллективом / А.П. Утюжанин. – М.: Спектр-М, 2014. – 462 с.

49. Федоров М. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М.В. Федоров // Управление экономическими системами. Теория управления. – 2013. – № 11 (59). – URL: http://www.uecs.ru/uecs59-592013/item/2506-2013-11-07-06-38-18 (дата обращения: 22.05.2018).

50. Экономика труда: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. – М.: Инфра-М, 2014. – 171 с.

51. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – СПб.: Питер, 2015 – 67 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Качественный состав сотрудников единого сервисного центра Банка

Уровень образования	Численность сотрудников			Удельный вес в общей численности сотрудников, процент			Абсолютное отклонение численности сотрудников		Абсолютное отклонение удельного веса	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	201/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
среднее (полное) общее	36	36	36	9,30	8,31	8,53	-	-	-0,99	0,22
Сотрудники вспомогательных подразделений	35	36	36	9,04	8,31	8,53	1	-	-0,73	0,22
Сотрудники фронт-офиса	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Спец. бэк-офиса	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Спец. мидл-офиса	1	-	-	0,26	-	-	-1	-	-0,26	-
начальное профессиональное	135	147	143	34,9	33,9	33,9	12	-4	-0,93	-0,06
Сотрудники вспомогательных подразделений	133	144	140	34,4	33,3	33,2	11	-4	-1,11	-0,08
Сотрудники фронт-офиса	2	2	2	0,52	0,46	0,47			-0,05	0,01
Спец. бэк-офиса	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Специ. мидл-офиса	-	1	1	-	0,23	0,24	1	-	0,23	0,01
среднее профессиональное	85	99	94	21,9	22,9	22,3	14	-5	0,89	-0,59
сотрудники вспомогательных подразделений	71	85	81	18,4	19,6	19,2	14	-4	1,28	-0,44
Спец. бэк-офиса	8	9	8	2,07	2,08	1,90	1	-1	0,01	-0,18
Спец. мидл-офиса	5	4	4	1,29	0,92	0,95	-1	-	-0,37	0,02

Окончание приложения А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

сотрудники вспомогательных подразделений	1	1	1	0,26	0,23	0,24	-	-	-0,03	0,01
высшее профессиональное	131	151	149	33,9	34,9	35,3	20	-2	1,03	0,43
сотрудники вспомогательных подразделений	45	55	55	11,6	12,7	13,0	10		1,07	0,33
Сотрудники фронт-офиса	48	51	53	12,4	11,8	12,6	3	2	-0,62	0,78
Спец. бэк-офиса	34	40	35	8,79	9,24	8,29	6	-5	0,45	-0,94
Спец. мидл-офиса	4	5	6	1,03	1,16	1,42	1	1	0,13	0,26
ИТОГО	387	433	422	100	100	100	46	-11	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Просим Вас ответить на вопросы предложенной Вам анкеты, разработанной магистром ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет» с целью изучения проблемы мотивации труда управленческого и технического персонала и нахождения резервов повышения их трудовой активности.

АНКЕТА

1. Какое место в Вашей жизни занимает работа?

- Моя работа интересна и поэтому для меня она самое главное в жизни.
- Работа занимает далеко не последнее место в моей жизни, но есть и другие не менее важные вещи.
- Я работаю только потому, что мне за это платят.
- Если бы была возможность я бы не работал (а), т.к. работа - это неприятная необходимость.
- Затрудняюсь ответить,

2. Что из предложенных ниже характеристик работы для Вас наиболее важно?

3. Против номера наиболее важной для Вас характеристики поставьте цифру 1затем 2,3,4 и 5

Характеристика работы	
1. Содержание и сложность работы.	
2. Условия труда.	
3. Организация труда.	
4. Благоприятный психологический климат в коллективе.	
5. Престижность работы.	
6. Высокий заработок.	
7. Возможность профессионального роста и должностного продвижения	
8. Возможность выполнять работу, которая поднимает Вас в собственных глазах.	
9, Самостоятельность в работе.	
10. Взаимоотношения с руководством.	
11. Близость работы к месту проживания.	
12. Льготы и преимущества, которые Вы получаете.	
13. Работа ничем не привлекает.	

Продолжение приложения Б

4.Как влияют на уровень Вашей трудовой активности следующие факторы? (отметьте крестиком напротив каждого фактора в том столбце, в котором наиболее точно отражается Ваше мнение)

Факторы	Не действует совсем	Действует незначительно	Действует значительно	Действует очень значительно
1.Моральное стимулирование				
2.Материальное стимулирование				
3. Общее самочувствие				
4.Трудовой настрой коллектива				
5. Участие в управлении производством				
6.Меры административного воздействия				
7.Интерес к выполняемой работе				
8. Условие труда				
9. Инфляция				

5. Оцените, пожалуйста, уровень Вашей трудовой активности. (Обведите

соответствующую цифру).

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

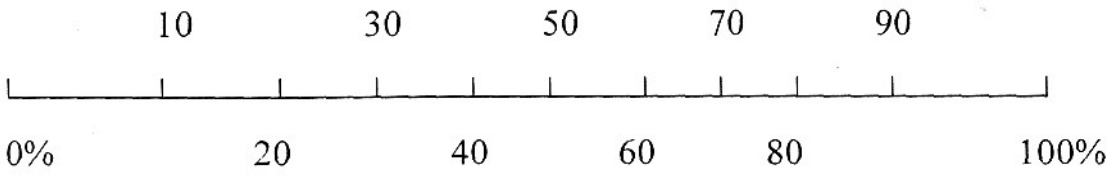


Очень низкий уровень самоотдачи	Высокий уровень трудовой активности

6. В какой мере Вас удовлетворяют следующие факторы труда?

Факторы труда	Полностью удовлетворяют	Частично удовлетворяют	Совершенно удовлетворяют
1. Содержание труда			
2. Организация труда			
3. Условия труда			
4. Размер заработной платы			
5. Взаимоотношения с коллегами			
6. Взаимоотношения с руководством			
7.Возможность должностного продвижения			

6. Насколько Вы удовлетворены своим трудом?



Совершенно не удовлетворяет	Работа удовлетворяет

7. Укажите, пожалуйста, какие из предложенных ниже видов поощрений для Вас наиболее предпочтительнее?

- денежное вознаграждение
- похвала руководителя

ценный подарок

предоставление путевок в санаторий или турбазу признание и одобрение со стороны коллег другие формы (укажите какие).

8. Как Вы думаете, что необходимо сделать для того, чтобы повысить

степень трудовой активности членов Вашего коллектива?

9. В заключении назовите, пожалуйста, следующие данные о Себе:

- Ваш возраст - менее 25 лет

25-30 лет 30-40 лет 40-45 лет более 45 лет

- Ваш пол - Мужской
- Женский
- Ваше образование - среднее
- средне специальное

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Ранжирование респондентами мотивов трудовой деятельности по значимости

	Ранг в целом по совокупности	В том числе ранг	
		У руководителей	У специалистов
Благоприятный психологический климат	1	2	1
Содержание и сложность работы	4	1	2
Высокая заработная плата	2	3	3
Условия труда	8	4	5
Возможность профессионального роста и должностного продвижения	5	5	6
Самостоятельность в работе	6	5	6
Престижность работы	1	7	7
Взаимоотношения с руководством	5	9	8
Организация труда	9	8	10
Возможность выполнять работу которая поднимает в собственных глазах	3	10	9
Близость работы к месту проживания	10	-	-
Получаемые льготы и преимущества	12	-	12