

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономической теории и прикладной экономики

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор

 И.А. Лиман

«__» _____ 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СТИМУЛИРУЮЩИЕ КОНТРАКТЫ И ПОЛИТИКА ЗАРАБОТНОЙ
ПЛАТЫ**

(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика. Экономика и правовое регулирование бизнеса

Выполнил
студент 2 курса
очной формы обучения



Зарубин
Дмитрий
Игоревич

Научный руководитель
к-т экон. наук, доцент



Лазутина
Дарья
Васильевна

Рецензент
Заместитель начальника
департамента
корпоративного
бизнеса, ПАО
Запсибкомбанк



Медведева
Мария
Васильевна

Тюмень 2016

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной
экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	11
1.1. Современные подходы к термину «заработная плата» как инструменту стимулирования оплаты труда.....	12
1.2. Классификация заработной платы и системы оплаты труда.....	18
ГЛАВА II. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК.....	30
2.1. Организационная структура ПАО Сбербанк.....	30
2.2. Анализ финансового состояния банка и современных тенденций банковского сектора РФ.....	37
2.3. Анализ системы оплаты труда ПАО Сбербанк.....	48
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТОВАНИЯ ТЮМЕНСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №29 ПАО СБЕРБАНК.....	60
3.1. Анализ развития системы оплаты труда на примере структурного подразделения ПАО Сбербанк.....	60
3.2. Совершенствование системы оплаты труда управления кредитования Тюменского отделения №29 ПАО Сбербанк.....	65
3.3. Рекомендация по внедрению качественного показателя в расчет КРІ сотрудника.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях российская модель экономики испытывает серьезные потрясения. В первую очередь, можно констатировать факт, что волатильность на рынке топливно-энергетических ресурсов определяет основные вехи развития российской экономики, и в текущих условиях – не самые благоприятные для России. Происходит ужесточение внутренней конкуренции и, как следствие, требования со стороны потребителя к бизнесу. И чтобы максимально удовлетворять потребность клиента не только в продукте или услуге, но и предоставляемом качестве, бизнесу приходится адаптироваться к более детальному подходу к каждому клиенту. Основной ценностью компаний выступает клиент, а на передовое место по достижению удовлетворенности клиента выходит персонал и трудовые ресурсы компании.

В период кризисных экономических явлений стимулирование персонала играет важнейшую роль в дальнейшем развитии бизнеса, так как именно персонал определяет отношение между бизнесом и клиентом, предоставляемым сервисом и качеством.

Актуальность выбранной темы исследования подтверждается тем, что в условиях выживания компаний основным активом становятся трудовые ресурсы, способные удержать, а возможно и захватить новые рынки. На передовой план в экономике организации выходит процесс управления и стимулирования персоналом. Основным инструментом стимулирования персонала является заработная плата.

По своему определению заработная плата – это компенсация за вклад работника в деятельность компании. Интерес к термину заработной платы существовал на протяжении всего развития социума. На каждом этапе ученые пытались выявить различные факторы, влияющие на процесс трудовых отношений, чтобы сформировать устойчивую теорию стимулирования персонала.

История зарождения процесса оплаты труда началась еще до нашей эры, но проявились лишь в практическом выражении на Древнем Востоке, в Месопотамии, Древнем Египте, Вавилоне. Античный период времени считается исходным началом развития науки, в том числе и экономической, равно как и само слово «экономика», которое возникло в Древней Греции в работах выдающихся древнегреческих мыслителей. Проблемы оплаты труда были рассмотрены учеными древнего мира. Основные труды принадлежали Платону, Аристотелю, Ксенофону.

В период средневековья экономические отношения носили в большей степени религиозный характер, но формирование основ оплаты труда уже имело место быть. Буржуазные революции, охватившие Европу в XVII–XVIII вв. осуществили переустройство европейского общества, где промышленное производство одержало верх над феодальными отношениями. Это было время расцвета классической политической экономии и ее представители сформулировали основные законы экономического развития, в том числе термин заработной платы выделился в отдельный объект исследования. Основоположник классической школы В. Петти рассматривал заработную плату как стоимость труда, которая должна регулироваться на законодательном уровне. В дальнейшем эту теорию развил английский экономист Давид Рикардо, считавший, что при превышении реальной заработной платы над прожиточным минимумом растет уровень и численность населения. Д. Рикардо концентрировал внимание на заработной плате в своей естественной цене. Он считал, что заработная плата должна быть соотнесена со стоимостью товаров, которые можно купить на нее, а не с количеством денег выражающих ее, таким образом, оставляя денежную составляющую заработной платы на второе место [51].

В XVIII и XIX вв., по мере распространения экономического либерализма и усиления конкуренции, оплата труда оказалась в значительной мере подверженной влиянию спроса и предложения рабочей силы. Английский экономист Адам Смит выдвигал гипотезу о равновесии спроса и предложения

на труд, в результате которого распределение трудовых ресурсов государство положительно влияло бы на национальную экономику. А.Смит был противником теорий В. Петти и Д. Рикардо.

Дальнейшее развитие теории заработной платы связано с именем Джона Стюарта Милля, одного из основоположников теории фонда заработной платы. Свою экономическую теорию Дж. Ст. Милль разрабатывал, когда проявились последствия промышленного переворота в Англии. Оригинальность теории заключается в том, что на краткосрочную перспективу в какой-либо конкретной стране существует только ограниченный фонд для оплаты труда, созданный путем накопления. И заработная плата может расти только в случае, если возрастает капитал или уменьшается количество работников.

К середине XIX в. возникла необходимость в формировании научной теории рабочего класса. Труды Карла Маркса послужили в формировании нового направления как в исследовании экономических и социальных процессов, так и в исследовании в области оплаты труда, - теории прибавочной стоимости. В фундаментальном труде «Капитал» К. Маркс анализирует взаимоотношение двух основных классов: наемных рабочих и капиталистов, опровергая теории ряда представителей классической политической экономии, которые утверждали, заработная плата выплачивается из капитала предпринимателей и не состоит из продукта самого труда. Основная мысль Маркса состоит в том, что в основе стоимости товара лежит только один труд, и все товары – это продукты человеческого труда. Наемный рабочий получает за свой труд заработную плату, создавая специфический товар – рабочую силу и покрывая издержки, необходимые для поддержания и восстановления физических и моральных сил для нормального функционирования работника. Капиталист, нанимая рабочего, оплачивает его способность к труду и приобретает право заставить его трудиться сверх того времени, которое потребно рабочему для покупки некоторого минимума жизненных средств. В результате образуется разница между стоимостью произведенного трудом рабочего товара и стоимостью рабочей силы - заработной платой,

оплачиваемой капиталистом в качестве цены товара рабочая сила. Эта разница и представляет собой прибавочную стоимость - часть материализованного в товаре труда рабочего, безвозмездно присваиваемого владельцем предприятия [22].

Конец XIX в. стал временем бурного экономического развития стран Западной Европы и США, что явилось следствием завершившегося промышленного переворота и началом развития нового экономического движения – маржинализма. Одним из исследователей проблемы предельной полезности был Джон Бейтс Кларк. Заслугой Д. Кларка является упорядочивание терминологии, конкретизация трудовых отношений с выделением перманентного капитала и перманентного труда как исходных точек развития экономических отношений.

Следующий виток развития экономических мыслей возник в результате экономического кризиса 1929 г. и последовавшей за ним длительной и глубокой депрессии. Анализом проблематики занялся Джон Мейнард Кейнс, который положил начало изучения проблем занятости в макроэкономике, поставив на карту зависимость размера заработной платы на развитие экономической ситуации в государстве.

Сложившаяся после второй мировой войны кейнсианская модель государственного регулирования могла быть приемлемой в условиях высоких темпов экономического роста, устойчивой тенденции к повышению производительности труда и улучшения эффективности производства. Высокие темпы роста национального дохода создавали материальную основу для его перераспределения без ущерба накоплению капитала. Однако в середине 70-х гг. условия воспроизводства резко ухудшились. Возник эффект стагфляции, упали темпы роста промышленности. Именно необходимость решения этих задач и определила содержание формирующейся модели регулирования экономики. Теоретической основой этой модели послужила концепция неоклассического направления экономической теории, получившая название монетаризм. Одним из разработчиков данного направления экономической

мысли был профессор Чикагского университета Милтон Фридмен, который был приверженцем основ классической экономики и противником госрегулирования экономических отношений. Важным ключевым положением монетаризма, на основе которого его представители строят свой вариант объяснения, состоит в том, что деньги играют исключительно важную роль в изменении реального дохода, занятости и общего уровня цен. Исходя из предположения, что заработная плата определяется соотношением спроса и предложения на рабочую силу на рынке, экономические агенты приспособливают свой спрос на деньги к их предложению. Занятость определяется уровнем реальной заработной платы [15], [61].

Развитие научно-технического прогресса, совершенствование техники и технологии, дальнейшая социализация отношений между работником и работодателем повлияли на переосмысление фундаментальных основ экономических отношений. Выделяя из основных агентов этих отношений капитала и труда человеческий капитал, под которым понимается совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом, была разработана одноименная теория — теория человеческого капитала. Одним из ее разработчиков является американский экономист Гэри Беккер. Согласно этой теории размер заработной платы определяется уровнем инвестиций в человеческий капитал, который в свою очередь определяется рациональным взвешиванием связанных с этим выгод и издержек, ибо с ростом инвестиций в человека растет его производительность. Г. Беккер выделяет заинтересованность в инвестировании, прежде всего, самих работодателей.

Рассмотрение теорий оплаты труда в корне меняет представление о заработной плате. Если в начале, по мнению экономистов, зарплата соответствовала статусу индивида в обществе, причем рабочие независимо от способностей имели минимальный уровень оплаты труда, то, сейчас она зависит от интеллектуального уровня работника. Все выше перечисленные ученые и их теории дают общую картину развития экономической мысли в

области оплаты труда и тех изменений в общественном сознании, которые повлияли на характер отношений между работником и работодателем.

Целью диссертации является разработка показателей эффективности деятельности персонала, в рамках применения политики стимулирующих контрактов на примере ПАО «Сбербанк России».

В соответствии с целью в диссертационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты заработной платы и политики стимулирующих контрактов;
- изучить применяемые в современной экономической теории методы начисления заработной платы;
- изучить общую характеристику деятельности ПАО «Сбербанк России»;
- проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России»;
- дать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России» в части заработной платы и политики стимулирующих контрактов.

Объектом исследования является деятельность система стимулирования и оплаты труда в ПАО «Сбербанк России». Предметом исследования – система начисления заработной платы и политика стимулирующих контрактов.

Теоретической основой диссертации явились труды отечественных и зарубежных ученых, экономистов, социологов, политологов по экономической и социальной политике, таких как: В. Петти, Д. Риккардо, А. Смит, Д. Милль, К. Маркс, Д. Кларк, Дж. М. Кейнс, М. Фридмен, Г. Беккер и других. В их работах раскрываются термины «заработная плата», «политика оплаты труда», анализируются способы начисления заработной платы, исследуются взаимоотношения между субъектами трудовых отношений, дается

характеристика влияния доходов населения на социальную и экономическую жизнь общества.

Теоретической и методологической базой написания диссертации послужили международные и государственные нормативно-правовые акты по вопросам рынка труда, занятости и формирования затрат на рабочую силу, материалы государственной и ведомственной статистики, профсоюзных организаций разных уровней, информационная база сети Интернет, результаты исследований, проведенных автором, а также другими учеными, аналитические разработки и материалы научных и практических конференций проблемам заработной платы.

Исследование проведено с помощью диалектического метода и включает качественный и количественный анализ применения политики стимулирующих контрактов и реализации системы оплаты труда на примере крупнейшего коммерческого банка РФ.

Научную новизну представляют следующие полученные автором результаты:

1. Дана авторская трактовка понятия «стимулирующий контракт». В результате проведенного исследования. Стимулирующий контракт – это элемент системы стимулирования труда наемного персонала, при котором денежная часть, получаемая в результате работы, зависит от предложенных работодателем количественных и (или) качественных показателей;

2. Разработан «количественный показатель», который соответствует показателю эффективности деятельности сотрудника в рамках применения политики стимулирующих контрактов на примере корпоративного блока Тюменского отделения №29 ПАО «Сбербанк России». Предложена методика по его расчетам;

3. Разработан «качественный показатель», который соответствует показателю эффективности деятельности сотрудника в рамках применения политики стимулирующих контрактов на примере корпоративного блока

Тюменского отделения №29 ПАО «Сбербанк России». Предложена методика по его расчетам.

Исследовательская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты системы стимулирования и оплаты труда, в том числе политика стимулирующих контрактов.

Во второй главе проанализирована система ПАО Сбербанк, его организационная структура, проведен финансовый анализ деятельности, описана существующая система оплаты труда и стимулирования персонала.

В третьей главе обоснована практическая ценность магистерской диссертации, доказана новизна работы.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1. Современные подходы к термину «заработная плата» как инструменту стимулирования оплаты труда

История развития определения заработной платы начинается немногим ранее появления процесса труда в человеческом обществе. Результатом развития трудовых отношений и экономической мысли стало выделение новой науки – экономики труда. В течение развития новой науки на передовое место среди представителей различных школ экономической теории вышел вопрос стимулирования и оплаты труда.

В современной экономической теории существуют несколько концептуальных подходов к определению термина «заработная плата»:

1. С позиции рынка: заработная плата представляет собой цену за труд, величина и динамика которой формируется под воздействием рыночных факторов, в первую очередь, спроса и предложения на труд [5];
2. С позиции производственного процесса: заработная плата является ценой трудовых ресурсов, которые задействованы в процессе производства [67];
3. С позиции бизнеса: заработная плата – затраты, направляемые на оплату труда работников, обеспечивающие штатное функционирование организации [13];
4. С точки зрения макроэкономики: заработная плата представляет собой часть совокупного общественного продукта, выраженную в денежной форме и поступающую в личное потребление сотрудникам организации в соответствии с количеством и качеством затраченного труда [2];

5. С точки зрения рядового сотрудника, заработная плата – это денежная компенсация с целью возмещения затраченных ресурсов (времени, энергии и т.п.) в процессе труда [47];
6. С позиции организации: заработная плата – это компенсация за вклад работников в деятельность компании, основной целью которой является стимулирование сотрудников к эффективному труду [47];
7. С точки зрения трудового законодательства РФ (ст. 129 Трудового Кодекса России): заработная плата (оплата труда сотрудников) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и качества выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты [43].

С точки зрения современной рыночной экономики рынок рабочей силы состоит из продавцов, в качестве которых выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями являются предприятия и компании. Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируется по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее специфических потребителей и предложения со стороны ее обладателей, то есть формируется система рынков по отдельным ее видам. Цена за рабочую силу представляет собой базовую гарантированную заработную плату в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты. Непосредственно процесс купли-продажи рабочей силы происходит по трудовым контрактам (договорам), которые являются главными документами, регулирующими трудовые отношения между работодателем и наемным работником. Заработная плата является основной формой оплаты труда и играет большую роль в развитии экономики государства, подъема благосостояния общества. В ней получает своё выражение широкий аспект экономических отношений между обществом, трудовым коллективом и работниками по поводу их участия в общественном труде и его оплате. Более полное раскрытие термина «заработная плата» раскрывается при анализе ее основных функций. В таблице 1.1. описаны основные функции заработной платы.

Функции заработной платы

Название функции	Описание
Воспроизводственная функция	Состоит в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы на нормальном уровне потребления, то есть в определении такого абсолютного размера заработной платы, который позволяет поддерживать и улучшать условия жизни работника, удовлетворять потребности первой необходимости, а так же отдыхе от работы.
Социальная функция	Заработная плата как один из основных источников дохода должна давать возможность человеку воспользоваться набором социальных благ в медицинских услугах, качественном отдыхе, получении образования, воспитании детей и т.д.
Стимулирующая функция	Важна с позиции руководства организации: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большего заработка. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда (ФОТ) с эффективностью деятельности предприятия.

Название функции	Описание
Статусная функция	Предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса.
Регулирующая функция	Воздействует на отношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование коллектива, обеспечение его занятости. Эта функция выступает балансом между работниками и работодателем. Основа реализации функции - дифференциация в оплате труда по группам работников.
Функция формирования платежеспособного спроса	Действие этой функции позволяет при помощи регулирования величины заработной платы устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением.
Производственно-долевая	Функция заработной платы определяет меру участия живого труда (через заработную плату) в образовании цены товара (продукции, услуги), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу. Эта доля позволяет установить степень дешевизны (дороговизны) рабочей силы, ее конкурентоспособность на рынке труда.

Источник: [19], [26], [27]

Таким образом, раскрыв основные концепции определения термина «заработная плата», а также проанализировав основные ее функции в обществе, можно сделать вывод, что организация оплаты труда на предприятии найти необходимый компромисс между двумя движущими силами рыночной экономики - между интересами работника и работодателя:

- гарантировать оплату труда каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда;
- обеспечить работодателю достижение в процессе производства такого результата, который позволил бы ему (после реализации продукции на рынке товаров) возместить затраты и получить прибыль.

Также раскрывается социально-экономическое назначение заработной платы, которое заключается в обеспечении условий жизнедеятельности человека. В свою очередь, сотрудник предлагает свои услуги и постоянно стремится добиться более высокого дохода, удовлетворяя растущие потребности.

Принято считать, что при общем высоком уровне заработной платы и тенденции к ее повышению растет спрос на большую часть товаров и услуг, что является двигателем для создания к созданию новых и развитию уже существующих организаций, способствует достижению относительно полной занятости.

Сторонники экономики с высокими заработками добавляют, что в развитых промышленных странах заработная плата является и основным источником дохода и основным источником существования основной массы населения. Стимулирующее воздействие, которое она оказывает, не только более значительно, чем могут оказывать другие доходы, но и затрагивает всю страну и экономику в целом. Это здоровое воздействие, стимулирующее производство основных товаров потребления, а не дорогостоящих изделий для элитных кластеров населения. И, наконец, высокая заработная плата

стимулирует усилия руководителей организаций эффективно использовать рабочую силу и модернизировать производство [56].

Принимая во внимание вышеизложенное, следует сделать вывод, что существует определенный предельный уровень заработной платы, который нельзя превышать при ее установлении.

Заработная плата должна быть достаточно высока, чтобы стимулировать спрос, но при ее чрезмерном повышении есть опасность, что спрос превысит предложение, а это приведет к росту цен и запустит инфляционные процессы. Кроме того, вызовет резкое сокращение занятости в обществе и рост безработицы.

Важно, чтобы вопрос заработной платы одновременно удовлетворял четырех субъектов трудовых отношений в обществе: государство, работника, работодателя и социальных институтов, способствующих регулированию трудовых отношений (например, профсоюзы).

Одна из самых заинтересованных сторон - работодатели, их цели многогранны - сократить издержки производства, при этом удовлетворить государственные требования по оплате труда, а так же соблюсти меру социальной справедливости и не допустить конфликтов между администрацией и рабочим коллективом. Для работодателя сумма заработной платы, которую он выплачивает работникам наряду с прочими расходами, связанными с наймом персонала (социальные выплаты, подготовка кадров и т.д.) образуют стоимость рабочей силы - один из элементов производственных расходов. К стоимости рабочей силы он прибавляет стоимость сырья, топлива, другие производственные расходы, с тем, чтобы определить себестоимость продукции, а затем ее продажную цену. В конечном итоге размер заработной платы влияет на размер прибыли, которую получает работодатель [22], [32].

В то время как работники интересуются прежде всего суммой получаемых ими денежных средств и тем, что они могут на них приобрести. Государственные структуры власти и социальные институты, в первую очередь,

направлены на установление справедливой цены на труд, ее своевременной и полноразмерной выплате.

Таким образом, главными требованиями к организации заработной платы в организации, отвечающими, интересам работника, работодателя, государства и социальных институтов является:

1. Обеспечение установления справедливой цены за труд, ее своевременной выплаты;
2. Обеспечение комфортного соотношения получаемых денежных средств работниками и их реальной полезностью с размером прибыли, получаемого организацией за вычетом затрат на оплату труда сотрудников;
3. Гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности деятельности организации в целом.

Исходя из полученных умозаключений, получен общий вывод о стремлении со стороны субъектов трудового процесса по достижению компромисса в вопросе разработки концепции термина «заработная плата» с корреляцией между эффективной деятельностью сотрудника и более высоким его доходом при условии получения большей прибыли организации за вычетом затрат на оплату труда. Именно благодаря существованию различных форм и систем оплаты труда, организация и сотрудник могут выбирать наиболее подходящие для себя условия существования трудовых отношений для достижения максимальной эффективности.

1.2.Классификация заработной платы и системы оплаты труда

В современном мире происходят циклические изменения в экономике и для отражения реальной ситуации на рынке товаров и услуг выделяют номинальную и реальную заработные платы.

Номинальная заработная плата - сумма денежных средств, полученная за определенный период времени. Номинальная заработная плата не является

индикатором, отражающим реальный уровень цен, поэтому её колебания не означает действительности при анализе уровня жизни населения [5].

Реальная заработная плата – представляет собой количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату. Формула реальной заработной платы рассчитывается как частное номинальной заработной платы к индексу потребительских цен [5].

Изучение динамики заработной платы проходит с использованием индексов. Индивидуальный индекс заработной платы можно определить по формуле:

$$I_f = \frac{f_1}{f_2} \quad [22], [23], [24]$$

где f_1 - заработная плата в текущем (отчетном) периоде;

f_2 - заработная плата в базовом (предыдущем) периоде/

В свою очередь, организация оплаты труда представляет собой совокупность мероприятий, направленных на вознаграждение за труд в зависимости от его количества и качества.

При организации труда следует учитывать следующие мероприятия:

- нормированием труда;
- тарифное нормирование заработной платы;
- разработка форм и систем оплаты труда;
- разработка системы стимулирования и премирования работников.

Нормирование труда основывается на установлении определенных пропорций в затратах трудовых ресурсов и времени, необходимых для выполнения заданного объема работы в определенных организационно-технических условиях. Главная задача нормирования труда - разработка и применение прогрессивных норм и нормативов для расчета оплаты труда.

Основные элементы тарифного нормирования заработной платы: тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник [15].

В зависимости от применимости элементов тарифного нормирования заработной платы различают следующие виды систем оплаты труда: тарифная, бестарифная и смешанная.

1.2.1. Тарифная система оплаты труда.

Тарифная система оплаты - представляет собой систему правил и норма, которые предполагают наличие тарифно-квалификационных справочников, тарифных ставок, должностных окладов [46].



Рис. 1.1. Формы и системы оплаты труда

Источник: [23]

В свою очередь, тарифно-квалификационный справочник - совокупность видов работ с описанием подробной характеристики и указанием требований, предъявляемых к квалификации, уровню образования и опыта работника. Тарифная ставка - это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенный в единицу времени.

Тарифная система оплаты труда делится на две основные формы оплаты труда: сдельную и повременную, представленные на рисунке 1.1.[22], [24]

1.2.1.1. Сдельная форма оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда реализуется с помощью установления сдельных расценок, которые, в свою очередь, рассчитываются в соответствии с количеством произведенных работ, услуг. Данная форма может применяться в тех случаях, когда существует реальная возможность отражать количество показателей результата труда и регулировать их с помощью установления норм выработки и времени. Далее описываются основные производные формы сдельной формы оплаты труда в соответствии с таблицей 1.1.

Прямая сдельная форма заработной платы характеризуется как оплата труда в соответствии с заранее установленными расценками за каждый вид произведенной работы или оказанных услуг в зависимости от их сложности, требуемой квалификации, затраченных ресурсов при выполнении. Формула расчета данной формы оплаты выглядит следующим образом:

$$Z_{\text{прямая сдельная}} = P_{\text{ед.}} \times V \quad [39]$$

где $P_{\text{ед.}}$ - расценка за единицу работы или услуги;

V - количество выпущенной продукции или оказанных услуг;

$P_{\text{ед.}} = T_c \times H_{\text{вр}}$, где:

T_c - тарифная ставка;

$N_{вр.}$ - норма времени.

Таким образом, прямая сдельная заработная плата рассчитывается как произведение тарифной ставки в соответствии с выполненной работой или оказанной услугой, требуемой нормой времени и количеством выполненных работ или услуг.

Сдельно-прогрессивная форма оплаты труда отличается от прямой сдельной наличием стимулирующей составляющей и предполагает оплату труда в соответствии с установленными нормированными пределами выработанной продукции или оказанных услуг по неизменным расценкам. Работы или услуги, оказанные сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной матрице. Формула расчета:

[39]

- где
- выполнение в соответствии с нормой;
 - нормированная расценка за выполненные работы или оказанные услуги;
 - расценка за выполненные работы или оказанные услуги сверх нормы;
 - количество выполненных работ или оказанных услуг сверх нормы.

Сдельно-премиальная форма оплаты труда достаточно схожа со сдельно-прогрессивной формой. Отличие состоит в том, что за перевыполнение установленной нормы работы или с целью усиления стимулирования персонала применяется инструмент премирования. Формула расчета представляет собой произведение количество выполненных работ или оказанных услуг, учитываемых при расчете заработной платы, и его расценку. К данному расчету суммируется премиальная часть, установленная в соответствии с внутренней политикой организации и руководства. Премирование за перевыполнение норм

выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака): $Z_{\text{сд-прем}} = P_{\text{ед.}} \times B + \text{Премия, руб.}$

[65]

где - выполнение в соответствии с нормой;
 - нормированная расценка за выполненные работы или оказанные услуги;
 Пр - премиальная часть.

Косвенно-сдельная форма оплаты труда используется для стимулирования производительности труда персонала, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенно-сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают. Формула:

[16]

где - фактическое выполнение основного производственного персонала;
 - нормированная расценка за выполненные работы или оказанные услуги;
 Пр - премиальная часть.

Коллективная оплата труда рассчитывается как заработная плата всего коллектива, распределенная по его решению каждому работнику. В этом случае заработная плата всего коллектива зависит от эффективности его деятельности. Формула расчета:

[37]

где - фактическое выполнение основного производственного персонала;

- расценка коллективной деятельности;

Пр - премиальная часть.

Аккордная форма оплаты труда - это совокупность различных работ, которые оцениваются в комплексе (как проект) с указанием предельного срока их выполнения. Рассчитывается по формуле:

[37]

где - стоимость комплекса работ или услуг с определенным сроком выполнения.

Индивидуальная форма оплаты труда имеет самые различные расчеты, зависящие от переменных финансовых показателей организации. Например, в сетевом маркетинге западных компаний на оплату труда влияет показатель выручки за определенный временной период (час, день, месяц и т.д.). Тогда формула расчета заработной платы может выглядеть следующим образом:

[28]

где - объем реализации работ или услуг;

- определенный процент выручки, полученный организацией за определенный временной период.

1.2.1.2. Повременная форма оплаты труда

Повременной формой оплаты труда называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной сетке или окладу за фактически отработанное время. При данной форме оплаты заработная плата определяется как произведение часовой или дневной тарифной ставки и количество отработанного времени. В большинстве случаев учитывается квалификация рабочего. Такая система оплаты применяется тогда, когда труд работника невозможно регулировать с помощью правил и норм, а также, когда выполненная работа сотрудника не поддается учету.

В соответствии с определением повременной формы оплаты труда существуют четыре основные производные.

Простая повременная оплата труда - представляет собой оплату труда, начисленную определенное количество отработанного времени и независимую от количества выполненных работ. Формула расчета:

[11], [26]

где T - тарифная ставка;
 F - фактически отработанное время.

Повременно-премиальная оплата труда - схожая по расчета система оплаты труда, но учитывающая премиальную часть за качество работы.

[51]

где T - тарифная ставка;
 F - фактически отработанное время.
 Pr - премиальная часть за качество работы

1.2.2. Бестарифная система оплаты труда

Бестарифная система оплаты труда может выступать в качестве дополнительного метода стимулирования персонала организации.

При такой системе заработная плата всех работников организации, включая менеджерский состав, представляет собой долю (коэффициент) работника в общем фонде оплаты труда (ФОТ) или всей организации, зачастую, отдельного подразделения. Если определить значение коэффициента на каждого сотрудника организации, то существует возможность рассчитать размер заработной платы по следующей формуле:

$$— [19]$$

где S_i - сумма заработной платы i -ого сотрудника;

K_i - коэффициент (доля) i -ого сотрудника;

$\sum K_i$ - сумма коэффициентов по всем сотрудникам

ФОТ - фонд оплаты труда всей организации.

При определении величины K_i для каждой группы работников разрабатываются индивидуальные показатели эффективности. При данных условиях заработная плата зависит от следующих факторов:

- квалификационного уровня работника который устанавливается всем сотрудникам организации и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период. Формула расчета:

$$— [40]$$

где M - среднемесячная заработная плата сотрудника;
 M_{\min} - фактический минимальный уровень заработной платы в организации.

- коэффициента трудового участия (КТУ), который определяется для всех сотрудников трудового коллектива в зависимости от качественных и количественных показателей, устанавливаемых руководством организации;
- фактически отработанного времени.

Данная система предполагает наличие мощного стимулирующего эффекта, оказываемого на весь трудовой коллектив организации, но является идеальной системой с точки зрения постоянно установленной величины заработной платы.

1.2.3. Смешанная система оплаты труда

Смешанная система оплаты труда характеризуется чертами как тарифной системы оплаты труда, так и бестарифной. Зачастую, данная система сочетает в себе две предыдущие формы, получая наиболее эффективную систему оплаты труда.

В современной науке управления персоналом именно смешанную форму, зачастую, называют стимулирующей, эффективной формой оплаты труда, так как, применяя элементы тарифной и бестарифной системы, можно получить формулу эффективной заработной платы.

В современных экономических условиях существуют самые различные сочетания нескольких систем оплаты труда, но наиболее распространенным на сегодняшний день является применение заработной платы с элементами ключевых показателей деятельности или Key performance indicator (KPI).

KPI (Key Performance Indicator) – это измеримый коэффициент деятельности, рассчитываемый достижении определенных целей отдельного

сотрудника, подразделения или организации. Фактически показатель КРІ – это количественно измеримый индикатор достигнутых результатов [33], [40].

Для адаптивности системы КРІ к определенной системе оплаты труда разработаны некоторые требования:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатели должны быть в зоне ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатели должны нести смысловую нагрузку;
- показатели могут быть общими для всей компании - должна быть корреляция показателей в зависимости от стратегии организации, ее целей.

В то же время при достижении лояльности персонала к изменениям системы оплаты труда и введение системы КРІ может позволить:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

При применении системы КРІ в западной литературе довольно часто можно встретить термин «стимулирующий контракт», который определяется как некий способ борьбы с моральным риском в организации. Он представляет собой объединение интересов работодателя и работника с помощью участия последнего в результатах деятельности всей организационной системой.

По мнению исследователей западной экономики труда стимулирующий контракт относится к системе смешанной формы оплаты труда и является наиболее эффективным методом стимулирования персонала в текущих экономических реалиях. Формула расчета такого контракта следующая:

[53]

где - это фиксированная часть, зачастую - это оклад, рассчитываемый на основе применения тарифной и бестарифной системы оплаты труда;

- переменная (изменяемая часть) - это та стимулирующая составляющая, рассчитанная по основам бестарифной формы оплаты труда и включающая коллективные и индивидуальные показатели деятельности, в т.ч. показатели КРІ;

В - бонусная составляющая, которая может быть рассчитана исходя из качества выполненной деятельности сотрудников.

Бонусная составляющая может заключаться в применении качественного анализа, например - средства обратной связи для любого уровня сотрудника - метод 360 градусов [54].

Таким образом, рассмотрев основные формы оплаты труда и как следствие формы начисления заработной платы, можно сделать вывод, что тенденция современной экономики диктует эффективное распределение ресурсов и при формировании экономики труда организации, что свидетельствует все более эффективные способы оценки персонала и влияние на общий результат. Далее в работе подробно анализируются составляющие заработной платы - ее элементы

ГЛАВА II. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК

2.1. Организационная структура ПАО Сбербанк

История развития Сбербанка России начинается 170 лет назад, в XIX веке, когда 12 ноября 1841 г. указом Императора Николая I был утвержден первый Устав сберегательных касс. Так было положено начало сберегательному делу в России. Спустя 20 лет сберкассы перешли в ведение основанного в 1860 г. Госбанка России. В 1860-1880-х гг. сберегательные кассы были учреждены при казначействах в городах Тобольске, Тюмени, Ялуторовске, Ишиме, Таре, Тюкалинске и Березове [37].

Введение твердой валюты, успешное развитие российской экономики способствовали росту сбережений населения и соответствующему расширению сети сберкасс. В начале 20-го века в России, как и в других странах Европы, общей тенденцией развития сберегательного дела стало превращение сберегательных касс в универсальные кредитные учреждения. С 1906 г. наряду с вкладными и кредитными операциями сберкассы занимались страхованием капиталов, доходов и жизни вкладчиков. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны [37].

Сегодня филиальная сеть одного из крупнейших российских банков считается уникальной и насчитывает более 20 тысяч филиалов и отделений на всей территории России а также и за рубежом: в Казахстане, Украине, Белоруссии, Германии и Индии. Зарегистрировано представительство в Китае.

Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы. Обыкновенные и привилегированные акции Банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской

фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США [37].

В современном банковском секторе Сбербанк является лидером по показателю общего объема активов. На долю ПАО «Сбербанк России» приходится 29,4% совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2014 года). Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46,4% вкладов населения, 34,7% кредитов физическим лицам и 33,9% кредитов юридическим лицам. Капитал Сбербанка составляет 2 трлн. рублей, число сотрудников банка превышает 300 тысяч человек.

Сбербанк предоставляет розничным клиентам широкий спектр банковских услуг, включая депозиты, различные виды кредитования (потребительские кредиты, автокредиты и ипотеку), а также банковские карты, денежные переводы, банковское страхование и брокерские услуги. Все розничные кредиты выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля. Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования» [37].

Сбербанк России обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 20% корпоративного кредитного портфеля Банка, оставшаяся часть – это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов. Банк также предоставляет депозиты, расчетные услуги, проектное, торговое и экспортное финансирование, услуги по управлению денежными средствами и прочие основные банковские продукты. Интеграция бизнеса «Тройки Диалог», переименованной в Sberbank Corporate & Investment Banking (Sberbank CIB), позволила Сбербанку предложить клиентам высокопрофессиональное финансовое консультирование и выбор инвестиционных стратегий, в том числе

сложноструктурированные инвестиционно-банковские продукты, ECM, DCM, M&A, а также операции на глобальных рынках [37].

Сбербанк России предоставляет банковские услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации, располагая уникальной филиальной сетью, которая состоит из 17 территориальных банков и насчитывает более 18 400 подразделений. Кроме того, Банк оказывает услуги через удаленные каналы обслуживания – одну из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (порядка 68 тыс. устройств). Сбербанк также активно развивает свои приложения «Мобильный банк» и «Сбербанк Онл@йн» с внушительной клиентской базой, насчитывающей более 9,4 млн и 5,4 млн активных пользователей соответственно.

В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший VBI) и в Турции (DenizBank). Сделка по покупке DenizBank была завершена в сентябре 2012 года и стала крупнейшим приобретением за 170-тилетнюю историю Банка. Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, управляет Sberbank Switzerland AG [37].

Полное официальное наименование Банка: Публичное акционерное общество «Сбербанк России». Сокращенное наименование ПАО Сбербанк.

Деятельность Сбербанка регулируется законодательством РФ и осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» [58].

Управление Сбербанком России основывается на принципе корпоративности в соответствии с Кодексом корпоративного управления, утвержденным годовым Общим собранием акционеров Банка в июне 2002 года. Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации [23].

Органы управления Сбербанка [37]:

Общее собрание акционеров - высший руководящий орган Сбербанка России. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка.

29 мая 2015 года состоялось годовое общее собрание акционеров Сбербанка, на котором были утверждены годовой отчет банка и бухгалтерский годовой отчет банка. Повестка собрания состояла из 12 вопросов: ключевые - продление полномочий Германа Грефа и утверждение самых низких дивидендов (3,5% чистой прибыли) с 2001 года.

Прогнозы говорят, что в следующем году банк сможет вернуться к обычному уровню дивидендов в 20% от чистой прибыли. Вопрос снижения выплаты дивидендов обсуждался несколько часов и все члены наблюдательного совета, взвесив все "за" и "против", проголосовали за это решение. Было принято решение сохранить капитал, а в дальнейшем и увеличить его для соответствия требованиям регулятора не только в России, но и во всех банках в странах присутствия Сбербанка. В 2016 г. Сбербанк планирует вернуться к оптимальному уровню достаточности капитала, уже в следующем году банк сможет вернуться к нормализованным выплатам дивидендов - 20% от чистой прибыли.

Наблюдательный совет. В соответствии с Уставом общее руководство деятельностью Банка осуществляет Наблюдательный совет, избран 29 мая 2015 года. Вопросы компетенции Наблюдательного совета:

1. Определение приоритетных направлений деятельности Банка, утверждение Стратегии развития Банка;
2. Созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров, за исключением случаев, когда правом созыва и проведения Общего собрания акционеров наделяются органы и лица в соответствии с федеральным законом;
3. Утверждение повестки дня Общего собрания акционеров;
4. Определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Наблюдательного;

5. Увеличение уставного капитала Банка;
6. Открытие филиалов и представительств Банка и их закрытие; внесение в Устав Банка изменений, связанных с открытием и закрытием филиалов и представительств Банка;
7. Одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных федеральным законом;
8. Одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных федеральным законом;
9. Определение порядка совершения сделок со связанными лицами;
10. Утверждение регистратора Банка и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
11. Принятие решений об обязанностях членов Наблюдательного совета и др.

Наблюдательный совет ПАО Сбербанк избран Общим собранием акционеров и состоит из 17 директоров, среди которых 6 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России, 1 внешний и 8 независимых директоров. Председатель Наблюдательного совета – Игнатьев Сергей Михайлович [37].

Для обеспечения эффективности деятельности Наблюдательного совета Банка в Сбербанке России создан ряд комитетов, подчиненных Наблюдательному совету. Комитеты Наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций по ним. Формирование комитетов осуществляется ежегодно из числа членов Наблюдательного совета. В состав каждого комитета входят независимые директора. Комитеты способствуют рабочему взаимодействию с органами управления Банка. Решения комитетов носят рекомендательный характер. В настоящее время в Банке работают:

- Комитет по аудиту осуществляет предварительную оценку кандидатов в аудиторы Банка, рассматривает заключения аудитора и Ревизионной

комиссии, оценивает эффективность внутреннего контроля Банка, предварительно рассматривает годовую финансовую отчетность Банка. Комитетом по аудиту предварительно рассматривалась кандидатура аудитора Банка на 2014 год и 1 квартал 2015 года, а также заслушивался отчет о промежуточных результатах работы аудитора в 2014 году. Комитетом были рассмотрены также аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Банка за 2013 год и результаты проверок, проведенных Службой внутреннего аудита Банка. Состав Комитета: Председатель Комитета — В. А. Мау. Члены Комитета: Н.Ю. Иванова, Е.Т. Гурвич, В.П. Горегляд, Д.В. Тулин.

- Комитет по кадрам и вознаграждениям призван способствовать привлечению к управлению Банком высококвалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы. Комитетом по кадрам и вознаграждениям в 2014 году рассматривались подходы к подбору кандидатов в Наблюдательный совет, вопросы об изменениях в составе Правления Банка, а также проводилась предварительная оценка работы корпоративного секретаря по итогам 2014 года. Состав Комитета: Председатель Комитета — Г. И. Лунтовский. Члены Комитета: Д.В. Тулин, С.Г. Синельников-Мурылев, В.А. Мау.
- Комитет по стратегическому планированию осуществляет предварительное рассмотрение вопросов, касающихся стратегического управления деятельностью Банка, в целях повышения эффективности его деятельности в долгосрочной перспективе. Комитетом по стратегическому планированию в течение года были рассмотрены вопросы о ходе реализации в 2014 году Стратегии Группы Сбербанк на 2014-2018 гг.

Руководство текущей деятельностью Банка осуществляется Президентом, Председателем Правления Банка и коллегиальным исполнительным органом — Правлением Банка. Среди вопросов, которые рассматривались на заседаниях Правления: бизнес-планирование; управление активами и пассивами; принятие

политики интегрированного управления рисками; концепция управления дочерними и зависимыми организациями; классификация кредитов и авансов клиентам; изменения организационной структуры Банка; участие в благотворительных акциях и другие вопросы.

Правление Банка состояло из 13 менеджеров. На данный момент Президентом и Председателем Правления ОАО «Сбербанк России» является Герман Оскарович Греф [37].

В целях повышения эффективности работы и развития бизнеса в Банке функционирует ряд коллегиальных органов (комитетов), подотчетных Правлению, основными задачами которых является решение вопросов и проведение единой, согласованной политики по различным направлениям операционной деятельности Банка.

Коллегия банка. С 2008 года в Банке функционирует постоянно действующий коллегиальный рабочий орган — Коллегия Банка, в состав которой входят члены Правления Банка, руководители территориальных и дочерних банков, ряд руководителей подразделений центрального аппарата. Этот коллегиальный орган является площадкой для активного обсуждения стратегических вопросов развития Банка и выработки оптимальных решений, учитывающих региональные особенности деятельности Банка. Заседания Коллегии проводятся регулярно, как правило, на базе одного из территориальных банков, что дает возможность изучать лучшую практику работы на местах, посещать региональные банковские подразделения.

Ревизионная комиссия. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка годовым Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия. Ревизионная комиссия проверяет соблюдение Банком законодательных и других актов, регулирующих его деятельность, постановку внутреннего контроля в Банке, законность совершаемых операций. Ревизионная комиссия дает оценку достоверности данных, включаемых в годовой отчет и содержащихся в годовой бухгалтерской отчетности Банка.

Комитет по взаимодействию с мониторинговыми акционерами. В целях поддержания эффективных связей с акционерами, а также повышения уровня корпоративного управления с 2008 года в Сбербанке функционирует Комитет по взаимодействию с мониторинговыми акционерами. Результаты деятельности Комитета и план его работы на 2014 год рассмотрены и одобрены Наблюдательным советом Банка.

Служба внутреннего контроля. Система внутреннего контроля Банка организована в соответствии с требованиями Банка России и обеспечивает поддержание рисков на уровне, не угрожающем интересам акционеров и клиентов Банка. В соответствии с международной практикой Банк принимает меры по повышению эффективности системы внутреннего контроля и ее развитию в соответствии с характером и масштабами деятельности Банка.

2.3. Анализ финансового состояния банка и современных тенденций банковского сектора РФ

Финансовое состояние ПАО Сбербанк оценивается на очень высоком уровне качества. На сегодняшний момент компания является лидером российского рынка по показателю общего объема активов. Для более детального анализа динамики финансовых показателей в работе анализируется отчет о прибылях и убытках, представленный в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Отчет о прибылях и убытках ПАО Сбербанк, млн. рублей

Наименование	2012	2013	2014
Процентные доходы, всего, в том числе:	1 094 015,3	1 339 004,9	1 661 885,4
От размещения средств в кредитных организациях	9 643	18 594,533	31 835,7
От ссуд, предоставленных клиентам (некредитным организациям)	982 415,3	1 204 934,1	1 500 795,8

Продолжение таблицы 2.1.

Наименование	2012	2013	2014
От оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)	0	0	0
От вложений в ценные бумаги	101 957,1	115 476,2	129 253,9
Процентные расходы всего, в том числе:	399 092,1	526 327,1	702 161,5
По привлеченным средствам кредитных организаций	70 213,9	85 073,6	189 112,2
По привлеченным средствам клиентов (некредитных организаций)	319 035,8	415 698,3	487 049,7
По выпущенным долговым обязательствам	9 842,3	25 555,2	25 999,5
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	694 923,3	812 677,8	959 723,9
Чистые доходы от операций с ценными бумагами	11 436,9	11 005,4	-77 044
Чистые доходы от операций с иностранной валютой	8 758,7	216 ,5	-1 472,9
Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	-3 109,9	8 737,4	172 702,5
Комиссионные доходы	159 875	188 907,2	241 114,3
Комиссионные расходы	15 129	17 681,8	23 939,3
Прочие операционные доходы	17 133,2	22 002,4	47 559,5
Прочие операционные расходы	397 351,7	466 383,4	598 666,2
Изменение резерва на возможные потери	-1 827,6	-56 692,1	-290 771,5
Прибыль до налогообложения	474 709	502 789,5	429 206,3
Начисленные (уплаченные) налоги	128 534,5	125 140,1	117 993,4
Прибыль после налогообложения	346 174,5	377 649,4	311 213
Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:	0	0	0
Распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов	0	0	0
Отчисления на формирование и пополнение резервного фонда	0	0	0
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	346 174,5	377 649,4	311 213

Источник: [37]

Чистая прибыль Группы Сбербанк России по МСФО в 2014 году составила 311,2 млрд. рублей, что на 17,6% ниже показателя 2013 года. В первую очередь, снижение чистой прибыли обусловлено увеличением создания

резервов на возможные потери, связанные со структурными изменениями экономики России в конце 2014 года. Изменение резерва на возможные потери в 2014 году составили 290,8 млрд. рублей, что на 80% больше относительно показателя 2013 года. Общая доля создания резервов на возможные потери в процентных доходах Банка увеличилась с 4% в 2013 году до 17,5%.

Операционные доходы, до вычета резервов, в 2014 году увеличились на 24,6% - до 1 500 млрд. рублей - в основном за счет чистого процентного дохода и чистого комиссионного дохода от банковского бизнеса, также в конце года чистые доходы от переоценки иностранной валюты составили 172,7 млрд. рублей, что превышает аналогичный показатель равный 8,7 млрд. рублей 2013 года в 19,9 раз.

Операционные расходы за 2014 год увеличились на 33,4% - до 702,2 млрд. рублей, что обусловлено увеличением расходов на персонал, разработку нового программного обеспечения для, внедрения стратегии «бирюзовой» организации и продолжающимися инвестициями в модернизацию, сети и IT-систем.

Далее анализировалась форма 1 бухгалтерского баланса - баланс ПАО Сбербанк

Таблица 2.2.

Баланс ПАО Сбербанк, млн. рублей

Наименование	2012	2013	2014
I Активы			
Денежные средства	725 051,7	717 319,9	1 240 712,4
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	381 207,9	408 802,6	369 675,7
Обязательные резервы	122 373,6	112 129,2	142 522,2
Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	101 884	144 662,6	825 688,1
Чистая ссудная задолженность	9 772 750,3	11 978 007	15 889 379,3

Продолжение таблицы 2.2.

Наименование	2012	2013	2014
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	361 862	403 987,6	366 474,1
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	438 028,5	468 069,6	478 611,7
Прочие активы	177 874,6	315 718,4	407 183,8
Всего активов	13 581 754,2	16 275 097,2	21 746 760,1
II Пассивы			
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	1 367 973,9	1 967 035,5	3 515 817,9
Средства кредитных организаций	605 450	630 459,3	794 856,4
Средства клиентов (некредитных организаций)	9 462 176,3	11 128 035,2	14 026 723,5
Вклады физических лиц	6 288 049,6	7 586 125,9	7 999 051,7
Выпущенные долговые обязательства	331 891,3	404 518,8	513 402,5
Прочие обязательства	115 477,2	144 796,1	216 253
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	21 323,8	31 000,7	36 530,5
Всего обязательств	11 930 258,1	14 339 896,1	19 764 421,6
III Источники собственных средств			
Средства акционеров (участников)	67 760,8	67 760,8	67 760,8
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0
Эмиссионный доход	228 054,2	228 054,2	228 054,2
Резервный фонд	3 527,4	3 527,4	3 527,4
Переоценка основных средств	84 217,4	82 570,9	80 536,3
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	895 365	1 183 526,7	1 488 697,2
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	346 174,5	377 649,4	311 213
Всего источников собственных средств	1 651 496,1	1 935 201,1	1 982 338,5
IV Внебалансовые обязательства			

Продолжение таблицы 2.2.

Наименование	2012	2013	2014
Безотзывные обязательства кредитной организации	2 573 818,5	4 066 272,2	8 908 307,6
Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	882 103,7	1 248 567,5	1 625 269,6
Условные обязательства некредитного характера		4 448,2	37,1

Источник: [37]

Валюта баланса ПАО Сбербанк увеличилась в 2014 году по отношению к 2013 на 33,6% и составил 21 746 760,1 млн. рублей. В основном показатель возрос за счет предоставления кредитных средств, наращивая показатель чистой ссудной задолженности, который увеличился в 2014 году по отношению к 2013 году на 33,6% и составил 15 889 379,3 млн. рублей.

Пассив баланс прирос благодаря двум показателям - размещенных средств клиентов (некредитных организаций) - 14 026 723,5 млн. рублей (рост в 2014 году на 26,1% по отношению к 2013) и статье «кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации», которая в 2014 году дошла до уровня 3 515 817,9 млн. рублей, показав рост в 77,1%. Это свидетельствует о большей зависимости от ЦБ РФ в 2014 году. Положительной чертой формирования пассива баланса остается наращивание показателя нераспределенной прибыли, который в 2014 году составил 1 488 697,2 млн. рублей, показав рост в 25,8% [37].

Основные тенденции развития банковского сектора экономики за последний заверченный отчетный год и за соответствующий отчетный период, состоящий из 12 месяцев текущего года, а также основные факторы, оказывающие влияние на состояние банковского сектора:

- За 2014 год число действующих кредитных организаций (кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций) сократилось с 923 (на 01.01.2014) до 834 (на 01.01.2015).

- Темп роста активов за 2014 год составил 35,2%, что выше, чем рост активов банковской системы за аналогичный период в прошлом году на 19,3 п.п., однако значительная часть прироста объясняется переоценкой. За 2014 год темп роста кредитного портфеля банковской системы был ниже темпа роста активов и в относительном выражении увеличился на 25,4%, что на 8,0 п.п. выше результата 2013 года.
- В отличие от прошлого года, динамика кредитного портфеля в большей степени определялась кредитованием юридических лиц. Так, объём кредитов предприятиям за год вырос на 30,3% (за 2013 год рост составил 13,2%). Рост объема ссуд, предоставленных банками населению, замедлился более чем в два раза до 13,8% против 28,7% годом ранее. Кредитные риски в банковской системе значительно увеличились. Уровень просроченной задолженности по кредитам на 01.01.2015 составил 4,6% (4,1% на 01.01.2014). При этом наблюдалось повышение уровня просроченной задолженности по кредитному портфелю как физических, так и юридических лиц. Значительнее всего выросла просроченная задолженность по портфелю кредитов физических лиц: уровень «плохих долгов» населения вырос с 4,4% до 5,9%, в то время как у предприятий – с 4,0% до 4,1%. Абсолютный прирост объёма просроченных кредитов клиентами (предприятиями и населением) за 2014 год в 4 раза выше аналогичного показателя за 2013 год: 547 млрд. рублей против 134 млрд. рублей, что в относительном выражении эквивалентно приросту в 39,5%.
- Прирост резервов по ссудам за 2014 год незначительно опережал прирост просроченной задолженности и составил 41,3%. За аналогичный период 2013 года резервы банков выросли на 15,3%. Отношение резервов по ссудам к кредитному портфелю выросло с 6,95% (на 01.01.2014) до 7,83% (на 01.01.2015).
- Рост вложений в ценные бумаги в 2014 году оказался в два раза выше, чем в 2013 – 24,3% и 11,2% соответственно. Основное увеличение объемов

вложений пришлось на вторую половину года. Средства юридических лиц (включая бюджетные средства), привлечённые банками, за отчетный период увеличились на 32,2%. За аналогичный период 2013 года данные ресурсы увеличились на 10,9%. При этом бюджетные средства за этот период выросли на 121% (-38% за 2013 год).

- Средства, привлеченные от Банка России, выросли на 109,2%, а годом ранее – на 65,0%. Таким образом, за 2014 год банковская система привлекала государственное финансирование на сумму в 5,5 трлн. рублей против 1,4 трлн. рублей в 2013 году.
- По итогам 2014 года балансовая прибыль банковской системы составила 589 млрд. рублей, что на 41% меньше данного показателя за аналогичный период прошлого года – 994 млрд. рублей. Из 834 действующих кредитных организаций на 01.01.2015 с убытками закончили 127 банков (или 15,2%). На 01.01.2014 убыточными были 9,5% кредитных организаций. В 2014 года существенное влияние на динамику рынков продолжало оказывать сохранение геополитической напряженности, отток капитала и нестабильный курс рубля.

Подводя итоги 2015 года: число действующих кредитных организаций (кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций) сократилось с 834 (на 01.01.2015 года) до 733 (на 01.01.2016). На фоне усиления тенденций ослабления курса рубля активы банков в 2015 году выросли на 6,9%. В прошлом году активы банков за аналогичный период возросли на 35,2%. В 2015 году кредитный портфель банковской системы в относительном выражении вырос на 8,2%, что существенно хуже, чем прирост годом ранее, который составил 25,4%. При этом по разным видам кредитов наблюдалась разнонаправленная динамика. Так, объём кредитов предприятиям вырос на 13,4% (за аналогичный период 2014 года рост составил 30,3%). В тоже время объём ссуд, предоставленных банками населению, снизился на 5,7% против роста на 13,8% годом ранее. Кредитные риски в банковской системе

продолжают нарастать. Уровень просроченной задолженности по кредитам на 01.01.2016 составил 6,5% (4,6% на 01.01.2015). При этом наблюдалось повышение уровня просроченной задолженности по кредитному портфелю как физических, так и юридических лиц. Уровень «плохих долгов» населения вырос с 5,9% до 8,1%, предприятий – с 4,1% до 6,1%. При этом прирост объёма просроченных кредитов клиентами (предприятиями и населением) за 2015 год составил 54,3%.

Прирост резервов по ссудам в 2015 году был меньше прироста просроченной задолженности и составил 28,1%. За аналогичный период 2014 года резервы банков росли быстрее – на 41,3%. Отношение резервов по ссудам к кредитному портфелю выросло с 7,84% (на 01.01.2015) до 9,27% (на 01.01.2016). В период с января по декабрь т.г. вложения банков в ценные бумаги увеличились на 21,1%, в прошлом году за аналогичный период они увеличились на 24,3%. Средства юридических лиц (включая бюджетные средства), привлечённые банками, за 12 месяцев т.г. выросли на 14,1%. За аналогичный период 2014 года данные ресурсы росли более чем в 2 раза быстрее – на 32,2%. При этом бюджетные средства за этот период сократились на 15,5% по сравнению с ростом на 121,0% в 2014 году.

Средства, привлечённые от Банка России, сократились на 42,3%, а годом ранее – выросли на 109,2%. За рассматриваемый период вклады населения выросли на 25,2%. За тот же период прошлого года объём вкладов вырос на 9,4%.

По итогам 2015 года балансовая прибыль банковской системы составила 192,0 млрд. рублей, что существенно меньше данного показателя за аналогичный период прошлого года – 589 млрд. рублей. Из 733 действующих кредитных организаций на 01.01.2016 с убытками закончили 180 банков (или 24,6%). На 01.01.2015 убыточными были 15,1% кредитных организаций. факторов, как экономический кризис в Российской Федерации, нестабильность на финансовых рынках, а также высокой волатильности валютного рынка.

Общая оценка результатов деятельности кредитной организации - эмитента в банковском секторе экономики: Сбербанк уверенно сохраняет за собой позиции лидирующего кредитного института Российской Федерации.

По состоянию на 1 января 2016 доля Сбербанка составила:

- в капитале банковской системы – 29,7%¹³ (+1,0 п.п. к 01.01.2015);
- в активах банковской системы – 28,7% (-0,4 п.п.);
- на рынке кредитования физических лиц – 38,7% (+2,8 п.п.);
- на рынке кредитования юр. лиц доля – 32,2% (-2,8 п.п.);
- на рынке вкладов населения – 46,0% (+1,0 п.п.);
- на рынке привлечения средств юридических лиц (включая индивидуальных предпринимателей) – 25,0% (+3,1 п.п.).

Факторы и условия, влияющие на деятельность Сбербанка. На фоне кризиса на Украине, позиции и участия России в этом процессе, США и ЕС наложили на крупнейшие российские компании и банки экономические санкции, в основном ограничивающие их доступ на международные финансовые рынки. Это ограничивает возможности российских банков по фондированию за рубежом, особенно в условиях слабого роста внутренних рынков. Кроме того, участие РФ в военных действиях в Сирии несет очень высокие риски усиления конфронтации со странами НАТО. Снижение цен на нефть, волатильность на валютном рынке и рост инфляции. На фоне негативных внешних факторов в конце 2014 – начале 2015 темпы девальвации рубля ускорились, что привело также к ускорению инфляции. Банк России был вынужден проводить достаточно жесткую монетарную политику для ограничения роста потребительских цен, резко повысив ключевую процентную ставку. В результате процентная маржа банков резко уменьшилась.

По мере стабилизации ситуации на валютном рынке и банковской системе Банк России начал процесс по смягчению регулятивных мер и снижению ключевой ставки, но из-за снижения мировых цен на нефть и возобновления падения курса рубля в конце года этот процесс пришлось

приостановить. Усиление государственного влияния в экономике и банковской системе. На фоне экономического кризиса в России государство становится важным источником ресурсов для поддержки, как банков, так и экономики в целом через различные инструменты капитализации.

Стагнация в экономике и снижение ВВП. Темпы роста экономики снизились, что привело к уменьшению инвестиционного спроса и спроса на кредиты со стороны юридических лиц. Рост доходов населения также уменьшается, это негативно влияет на динамику потребительского спроса и спроса на кредиты банков. Рост уровня рисков в банковской системе. Уровень просроченной задолженности и расходов на резервы, особенно в части розничных кредитов, в банковской системе растет. По некоторым банковским и продуктовым сегментам достигнуты или даже превышены уровни кризиса 2008-2009 годов. С учетом фактического закрытия внешних рынков капитала, стагнации в экономике и высоких экономических рисков и неопределенности это может негативно повлиять на уровень рентабельности банковского бизнеса и достаточность капитала банков.

Продолжение политики по ликвидации банков с низкой степенью устойчивости. Со 2-й половины 2013 года Банк России проводит политику отзыва лицензий у банков с пониженной степенью устойчивости и нарушающих банковское законодательство. Число ликвидированных банков в 2015 г. составило 93 шт. На фоне стагнации в экономике и нестабильности на валютном рынке это может повлечь за собой усиление проблем у большого числа банков и перераспределение на рынке вкладов. Прогноз в отношении продолжительности действия факторов и условий: С учетом текущих глобальных и внутрироссийских тенденций факторы останутся актуальными как минимум в среднесрочной перспективе, а высокая неопределенность их изменения затрудняет более долгосрочное прогнозирование.

Взвешенная политика управления активами и пассивами Сбербанка позволяет относительно гибко подходить к процентной политике в условиях

тенденции по сужению маржи в банковской системе и роста волатильности финансовых рынков.

Для снижения негативного эффекта тенденции сужения процентной маржи Сбербанк проводит взвешенную процентную политику по управлению ставками по привлечению и размещению ресурсов. Также проводится комплекс маркетинговых мероприятий и модернизация системы продаж с целью наращивания активов, приносящих наибольший доход. Доступ Сбербанка к различным источникам ресурсов, как внутренним, так и частично внешним, позволяет нивелировать негативное влияние относительно медленного роста традиционных источников клиентских средств [49].

Усиление геополитической напряженности в связи с событиями на Украине, наложение экономических санкций на крупнейшие российские компании и банки, участие России в военных действиях в Сирии, а также экономический спад могут дополнительно негативно повлиять на макроэкономическую ситуацию в Российской Федерации и в банковском секторе. На других рынках присутствия Сбербанка – странах СНГ (в Белоруссии, Казахстане), а также странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) прогнозируются умеренные темпы роста банковских рынков, тогда как пока относительно стабильная ситуация в Турции может быть дестабилизирована из-за войны в Сирии. На основном для Сбербанка рынке Российской Федерации снижение маржи будет сопровождаться существенным снижением темпов роста активов, что приведет к обострению конкуренции и возрастанию влияния, накопленных ранее проблемных активов, на текущие показатели банковской системы. Кроме того, стагнация в экономике при сохранении относительно высоких инфляционных ожиданий в кратко- и среднесрочном периодах может привести к ухудшению кредитоспособности ведущих российских компаний. Снижение экономической активности может повлечь за собой рост безработицы, сокращение доходов занятого населения, снижение потребления и уровня сбережений. В условиях фактической недоступности мировых финансовых рынков возможности государства,

российских компаний и банков по привлечению дополнительных финансовых ресурсов с внешнего рынка будут ограничены, что накладывает дополнительную нагрузку по рефинансированию банковского сектора на Банк России. В условиях слабой прогнозируемости будущей динамики основных факторов, влияющих на банковскую деятельность, Сбербанк повысил уровень контроля за принимаемыми на себя рисками, стал применять более консервативные подходы в оценке рисков и увеличил резервы на возможные потери до уровня адекватного текущему уровню риска [49].

Совершенствование правовой базы, системы и механизмов рефинансирования банков, а также законодательства и институтов, способствующих формированию долгосрочной базы коммерческих банков, будет оказывать положительное влияние на развитие ресурсной базы Банка, формировать новые возможности для наращивания объёмов ссудного портфеля, снижения уровня рисков и, как следствие, положительно влиять на финансовый результат деятельности Банка. Развитие международных операций, дальнейшая экспансия на внешних рынках банковских услуг, создают предпосылки для увеличения лояльности клиентов Банка, работающих за рубежом, придают новый импульс в развитии обслуживания корпоративных клиентов, создают новые источники чистой прибыли Банка. Усиление позиций на рынке инвестиционного банковского обслуживания. Расширение продуктовой линейки инвестиционных банковских продуктов за счет интеграции с Sberbank CIB должно выразиться в синергетическом росте клиентской базы и динамики доходов Банка.

2.4. Анализ системы оплаты труда ПАО Сбербанк

Работа в Сбербанке, кроме конкурентной заработной платы, дает ряд дополнительных преимуществ.

Даже в кризисные времена, Сбербанк проявил себя как стабильный работодатель, максимально сохранив и численность персонала, и уровни заработной платы.

С точки зрения системы оплаты труда - Банк использует смешанную систему, включающая три вида премирования – ежемесячная премия, квартальная и годовая.

В Сбербанке существует набор льгот для сотрудников (пенсионная программа, страхование от несчастных случаев и тяжелых заболеваний, бесплатные качественные медицинские осмотры, материальные выплаты в связи со значительными для сотрудников событиями, возможность взять жилищный кредит на льготных условиях и программа «Здоровье»).

Сбербанк предоставляет для сотрудников возможности совершенствовать свой профессионализм, инвестируя в обучение и подготовку персонала.

Перед разработкой системы оплаты труда был проведен опрос высшего руководства и рядовых сотрудников банка о том, что они ждут от новой системы.

В ответах руководителей помимо понятной готовности платить и оценивать сотрудников не за процесс деятельности, а за полученный результат, аналитики условий труда Сбербанка выявили потребность у руководителей развивать у сотрудников ряд ключевых компетенций (поведенческих стандартов), необходимых для реализации стратегии Банка [37]:

- Нацеленность на саморазвитие и самосовершенствование;
- Инициативность и участие в инновационных процессах;
- Работа в команде;
- Клиентоориентированность.

Именно эти критерии и были впоследствии применены в системе оценке индивидуальной эффективности сотрудников «5+».

Сотрудники, в свою очередь, требуют от системы оплаты труда очевидных вещи: конкурентную заработную плату, прозрачность и справедливость выплат, а также возможность влиять на свой заработок.

Элементы системы оплаты труда ПАО Сбербанк представляются собой следующие инструменты:

- Разряды (грейды);
- Целевые «вилки» заработной платы;
- Структура дохода, состоящая из постоянной части - оклада и переменной части - премии;
- Коллективные правила оценки деятельности и премирования.

Далее рассмотрим более подробно каждый элемент системы оплаты труда.

Разряды – это группировка должностей со сходной ценностью для организации. Цель разрядной системы – установление внутренней справедливости, путем «взвешивания» должностей с точки зрения ценности для Банка.

На рисунке 2.1. изображена единая разрядная сетка Сбербанка.

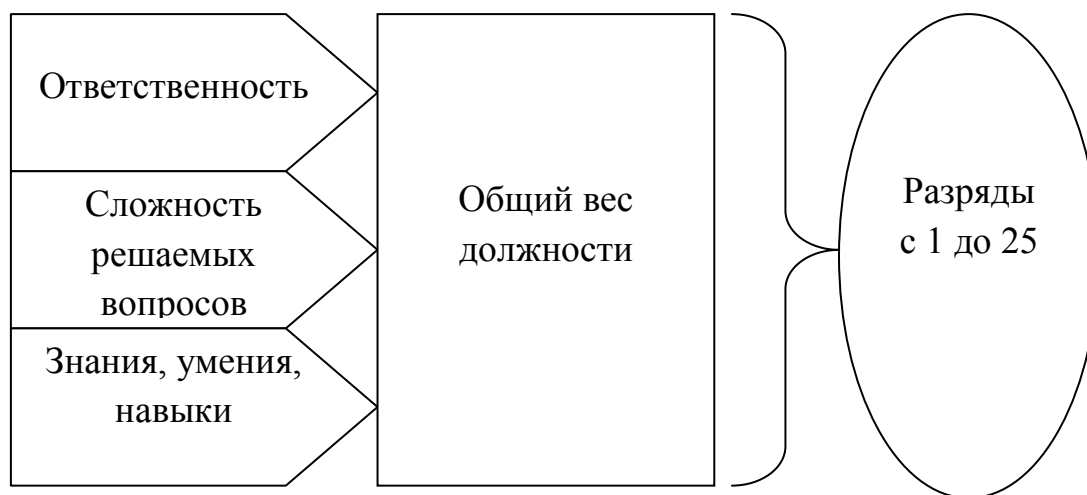


Рис. 2.1. Единая разрядная сетка Сбербанка.

Источник: [Управление мотивации персонала и корпоративных льгот ПАО Сбербанк]

В результате тщательного анализа и оценки должностей в Банке была утверждена 23-разрядная сетка: от самых «простых» должностей с разрядом 2

до должности Президента Банка – 23 разряд. При оценке должности учитывались три группы факторов:

- Знания и умения, необходимые сотруднику, чтобы на 100% выполнять обязанности в рамках данной должности. Для выполнения некоторых должностных обязанностей достаточно знать ограниченный набор процедур, в то время как для других – обязательным условием является наличие двух образований (профессиональное и управленческое) и годы разностороннего опыта работы;
- Вопросы, решаемые в рамках данной должности. Принцип заключается в том, что чем «сложнее» и уникальнее решаемые вопросы, которые приходится разрешать в рамках данной должности, тем меньше ограничена свобода мышления и выше разряд. И наоборот, если должность предполагает однообразные и адаптируемые ежедневные рабочие обстоятельства, и на их решения уже существует готовый ответ, то такая должность имеет разряд ниже;
- Ответственность – это та сфера деятельности и ее результаты, которые контролируются в рамках занимаемой должности. Должности, отвечающие за выполнение ограниченного набора операций для ограниченного набора клиентов имеет разряд ниже, чем те должности, которые отвечают за более масштабный результат работы, например, объемов доходов в территориальном образовании, и как они его обеспечат – их ответственность. Существует и ограниченный набор управленческих должностей, которые принимают решения, влияющие на то, сколько денежных средств будет зарабатывать или тратить весь Сбербанк по определенной статье в течение нескольких лет. Другими словами, чем шире зона ответственности в рамках занимаемой должности, тем выше разряд и соответственно должность.

При оценке должности оценивается именно должность, а не человек, который в данный конкретный момент эту должность занимает.

Должность будет находиться в нижней части разрядной сетки, если:

- для штатного выполнения своих служебных обязанностей достаточно среднего образования и нескольких недель подготовки на рабочем месте;
- задачи, стоящие перед должностью, носят однородный характер и жестко регламентированы существующими инструкциями;
- требуется постоянный контроль со стороны руководителя.

И наоборот, должность будет находиться в верхней части разрядной сетки в случае, если:

- для выполнения должностных обязанностей обязательно требуется высшее образование и навыки управления людьми;
- в рамках должности присутствуют различающиеся процессы и задачи, требующие нестандартных и инновационных решений;
- контроль со стороны руководства требуется лишь в среднесрочной перспективе.

Преимущество принятого в Банке метода оценки должностей заключается, в первую очередь, в том, что должность оценивается в совокупности разных факторов, каждый фактор дает должности часть ее веса по единым шкалам и, таким образом, можно адекватно сравнить должности разных функциональных направлений, которые, на первый взгляд, кажутся абсолютно не поддающимися сравнению [37].

Само по себе определение термина «разряд» в системе Сбербанка понимается как атрибут должности, поэтому с каждым переходом разряда на более высокий уровень, должность «наполняется» значительным и ощутимым увеличением функционала, сложности работы и/или границ ответственности.

После того, как должностям были присвоены разряды, то есть была определена ценность относительно друг друга, важно понять, сколько же платить на конкретной должности в конкретном регионе. Для того, чтобы определить конкурентный уровень заработной платы, Сбербанк использует

самые разные источники – обзоры заработных плат ведущих консалтинговых компаний, где содержатся данные по сотням должностей в десятках городов России, а также различные данные Росстата – среднюю заработную плату по финансовой сфере, и ряд других индексов, характеризующих экономическую активность регионов: доходы населения, розничный товарооборот, цены, уровень занятости и так далее. На рисунке 2.2. изображена шкала доходов в разбивке по регионам РФ. При построении данной диаграммы учитываются региональные индексы, платы за условия проживания на определенной территории.



Рис. 2.2. Зависимость размера заработной платы от территории

Данные по заработной плате в зависимости от должностей содержатся в обзорах заработных плат Росстата, АМТ Консалт, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young и т.п.

Следующий термин, применяемый в рамках системы оплаты труда ПАО Сбербанк – «вилка». Каждый разряд имеет определенную «вилку», определяющую размер оклада. Руководители могут расставлять подчиненных на разные уровни внутри окладных «вилок».

При принятии на работу сотрудника, как правило, берут на минимум «вилки», так как он находится в процессе обучения, «вхождения» в должность. Дальнейшее движение внутри «вилки» связано с оценкой деятельности сотрудника и текущим положением внутри «вилки».

Сотрудники, находящиеся на максимуме «вилки» и постоянно демонстрирующие высокий уровень деятельности, являются первоочередными кандидатами на замещение вышестоящих вакантных должностей. На рисунке 2.3. изображен уровень дохода в зависимости от занимаемой «вилки».

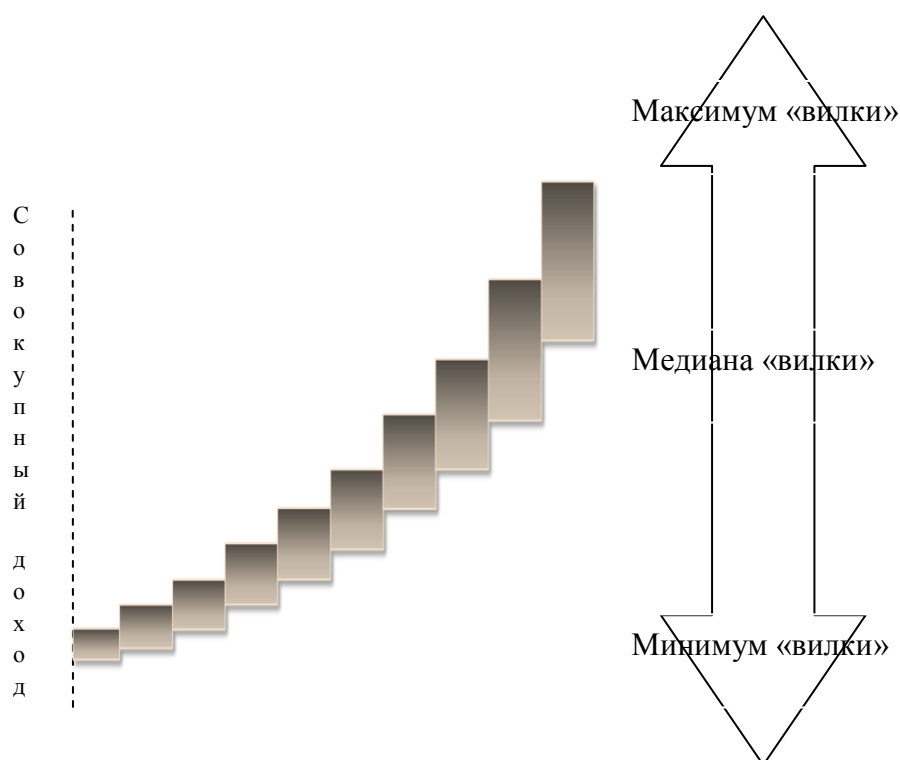


Рис. 2.3. Изображение уровня дохода в зависимости от занимаемой вилки

Установление максимальной «вилки» возможно категории сотрудников «передовика». Это исключительные сотрудники, которые постоянно демонстрируют выдающийся уровень деятельности и являются кандидатами на замещение управляющих должностей.

Медиана или середина «вилки» устанавливается категории «профессионалы», сотрудники которые являются «зрелыми» и постоянно демонстрирующие удовлетворительный (100%) уровень деятельности.

Для сотрудников категории «новички» устанавливается минимальная «вилка», так как они находятся в процессе обучения и познают основные азы занимаемой должности. Как правило, для перехода на более высокий оклад сотруднику требуется от 3 до 12 месяцев работы в занимаемой должности в зависимости от структурного подразделения.

Новая система оплаты труда предполагает пересмотр структуры совокупного годового дохода сотрудников. В первую очередь, для повышения защищенности сотрудников, была увеличена гарантированная часть дохода: значительно увеличен оклад, при этом отменена или уменьшена месячная премия. Такое решение дает сотрудникам большую защищенность: даже если Банк не получит прибыль (отсутствие прибыли не позволит выплатить премии), сотрудники гарантированно получают оклад, который вполне соответствует уровню рынка труда в регионе.

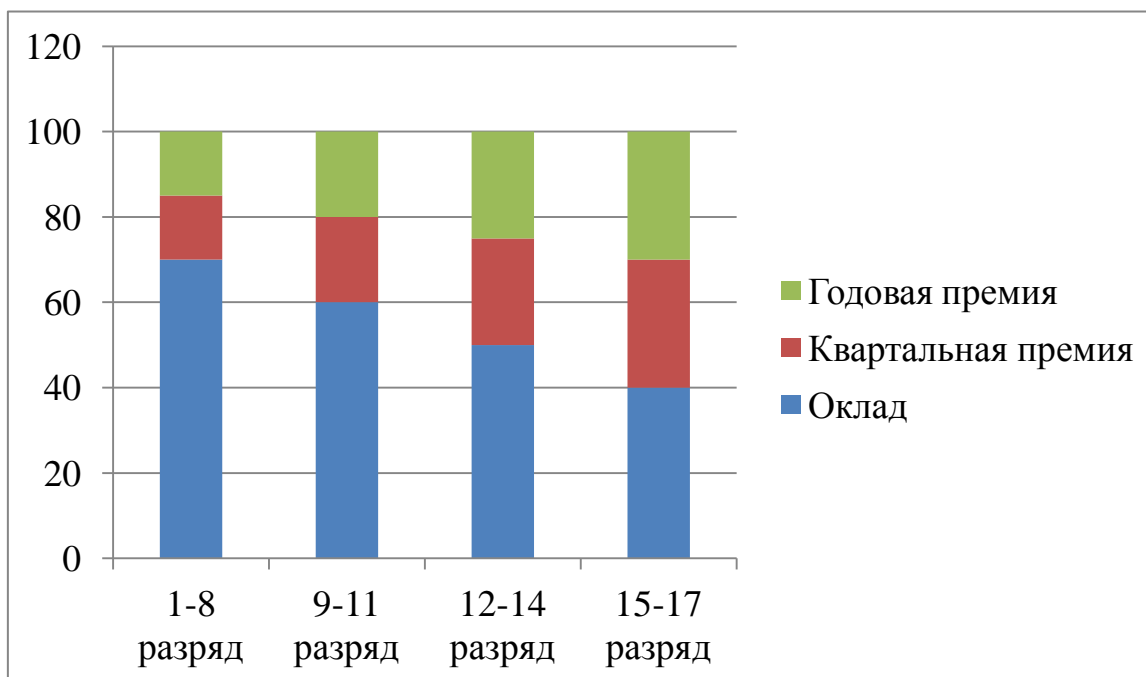


Рис. 2.4. Структура дохода в зависимости от разряда

[Источник ВНД ПАО Сбербанк]

Но, например, для сотрудников инкассации и розничного блока месячная премия пока сохранена в небольшом объеме и носит больше дисциплинарный характер. До перехода на разрядную систему в каждом территориальном банке (ТБ) сложились свои особенности структуры дохода. На рисунке 2.4. представлено соотношение структуры получаемого дохода в зависимости от занимаемого разряда.

Годовая премия	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративные результаты (финансовый результат Банка/ТБ) • Командные результаты (КПЭ подразделения) • Накопительная оценка личной эффективности «5+»
Квартальная премия	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративные результаты (финансовый результат Банка/ТБ) • Командные результаты (КПЭ подразделения) • Квартальная оценка личной эффективности «5+»
Оклад	<ul style="list-style-type: none"> • Должностные обязанности и функционал (=разряд) • «Вилки» окладов в зависимости от региона

Рис. 2.5. Элементы заработной платы системы ПАО Сбербанк

[Источник: ВНД ПАО Сбербанк]

Таким образом, с ростом разряда, а соответственно и уровня ответственности и влияния на результат Банка, увеличивается доля переменной (рисковой) части дохода. Тем самым хеджируются риски акционеров банка, перекладывая часть финансовых и качественных показателей на высшей,

средний и линейный менеджмент компании с целью трансляции на сотрудников. Это наглядный пример использования стимулирующих контрактов и политики эффективной заработной платы. На рисунке 2.5. изображены элементы переменной части заработной платы системы ПАО Сбербанк.

Анализ существующей системы оплаты труда показал, что данное изображение нужно читать «снизу-вверх».

Всем сотрудникам Банк платит оклад за то, что они добросовестно выполняют свои должностные обязанности. Размер оклада, как уже описывалось ранее, зависит от двух составляющих:

- региона присутствия Банка;
- разряда в соответствии с занимаемой должностью и обязанностями.

Месячная премия платится сотрудникам тех подразделений, чей результат работы можно измерить количественно: чем больше продуктов (услуг) продано, тем больше премия. Например, работники внутренних сопровождающих подразделений, сотрудники прямых продаж DSA, работники CALL-центров. Месячная премия пока сохраняется и у таких категорий сотрудников, как инкассаторы, и носит дисциплинарный характер, то есть выплачивается за строгое соблюдение должностных обязанностей и трудовой дисциплины.

На размер квартальной премии оказывают влияние корпоративные результаты – прибыльность территориального банка или городского отделения Сбербанка, командные результаты подразделения (например, для подразделения кредитования среднего и крупного бизнеса – это среднедневные остатки на счетах клиента, наращивание кредитного портфеля (активов), степень просроченной задолженности). Кроме того, на размер квартальной премии влияет оценка личной эффективности самого сотрудника по системе «5+».

Данная формула достаточно сильно коррелирует с термином эффективной заработной платы, так как в ней учтены методы начисления по тарифному методу – окладная часть, рассчитанная в соответствии с разрядом и территорией. Формула содержит переменную часть в виде $K_{\text{приб}}$ и $K_{\text{цели}}$, которые рассчитываются в качестве показателей эффективности деятельности и являются показателями КРІ. Наличие качественного показателя «5+» позволяет задать общий маршрут для сотрудников корпорации для достижения долгосрочной цели и реализации стратегии Сбербанка: «я – лидер»; «мы – команда»; «всё для клиента».

Формула расчета оплаты труда ПАО Сбербанк соответствует политики стимулирующих контрактов, так как с помощью данной формы расчета работодатель в своих интересах имеет возможность оказывать влияние на персонал, поощряя при выполнении всех показателей сверх нормы и указывая на зоны роста при их не выполнении. При этом Банк способен контролировать процессы как экономическим способом через фонд оплаты труда, так и корректируя свои долгосрочную стратегию, получая обратную связь от территориальных подразделений.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТОВАНИЯ ТЮМЕНСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №29 ПАО СБЕРБАНК

3.1. Анализ развития системы оплаты труда на примере структурного подразделения ПАО Сбербанк

В качестве места прохождения практики и апробирования полученных навыков и знаний, полученных при обучении по магистерской программе «Экономика и правовое регулирование бизнеса», был выбран корпоративный блок сегмента средний и крупный бизнес Тюменского отделения №29 ПАО Сбербанк.

На рисунке 3.1. изображена структура корпоративного блока Тюменского отделения №29 ПАО Сбербанк.



Рис. 3.1. Структура корпоративного блока сегмента средний и крупный бизнес Тюменского отделения №29 ПАО Сбербанк.

[Источник: автор]

До 2018 года ПАО Сбербанк реализует широкомасштабную стратегию по девизом «я – лидер»; «мы – команда»; «всё для клиента». В рамках данных условий внутренняя политика Банка направлена на основной актив компании - персонал. Ценности Сбербанка не только стали частью корпоративной культуры, но и наиболее эффективным инструментом стимулирования персонала при соответствии, в некоторых случаях превосходстве данного девиза. И заработная плата является инструментом регулирования и контроля выполнения стратегических целей Банка.

Для более подробного анализа рассматривается формула оплаты труда персонала управления кредитования крупного и среднего бизнеса (КСБ) Тюменского отделения №29 ПАО Сбербанк:

где Σ - сумма заработной платы i -ого сотрудника;

Оклад - постоянная часть, устанавливаемая в соответствии разрядом на территории г. Тюмени. Для г. Тюмени характерен федеральный добавочный коэффициент - 1,15, связанный с климатическими условиями региона и увеличивающий заработную плату работника на 15%;

Кв - квартальное премирование;

Г - годовое премирование.

Таким образом, окладная часть является постоянной и рассчитывается современным тарифным методом с помощью маркетинговых исследований рынка труда. В то время как премиальная часть является переменной частью оплаты труда, что больше характерно для смешанной системы оплаты труда.

Сбербанк - современная развивающаяся система, которая постоянно эволюционирует вместе с командой своих сотрудников. Именно поэтому при построении системы оплаты труда не обошлось без применения показателей эффективности КРІ и применения политики стимулирующих контрактов и

эффективной заработной платы. В доказательство вышесказанному анализируется переменная часть заработной платы - формула квартального премирования сотрудников управления кредитования КСБ Тюменского отделения №29:

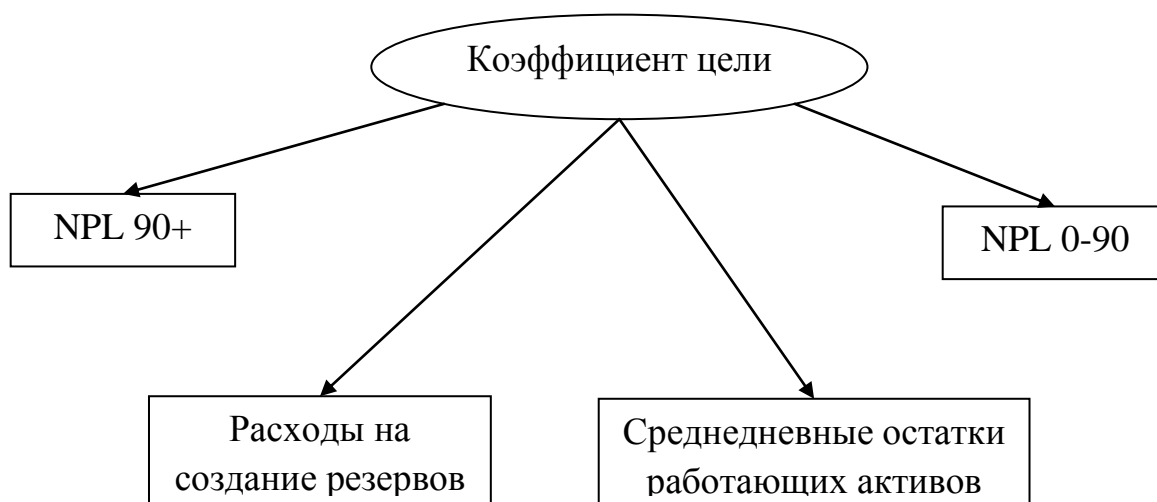


Рис. 3.2. Подробное описание коэффициента цели.

Коэффициент цели - является коллективным показателем и учитывает работу в команде, соответствуя ценности Сбербанка: «Мы - команда». Коллективные коэффициенты рассчитываются следующим образом:

- NPL 90+ - (англ. non-performing loan - «неработающая ссуда») - просроченный кредит, срок просрочки которого свыше 90 дней. Данный срок позволяет предъявить требования Заемщику на возврат всей суммы или признать должника банкротом (в определенных случаях). При данной просрочке банк формирует 100% резервов на невозвратную ссуду;
- NPL 1-90 - просроченные кредиты сроком просрочки от 1 до 90 дней. Данный показатель отражает долю проблемных активов в инвестиционном портфеле банка при меньшем резервировании на возможные потери, в отличие от NPL 90+;

- Расходы на создание резервов - процент резервирования определяется от нескольких факторов, например, в зависимости от показателей оценки кредитных рисков Probability of default (PD - вероятности дефолта) и loss given default (LGD - удельный вес убытка в случае дефолта). Также на резервы влияют целевое использование кредита, показатели NPL и т.д.;
- Среднедневные остатки работающих активов - показатель характеризующих количество работающих ссуд или выданных кредитов, на которые начисляется банковский процент.

Совокупность этих плановых показателей в равной степени (по 25% на каждый) - есть коэффициент цели. В случае выполнения всех плановых значений коэффициент равен 1 или 100%. Также показатель может увеличиваться или уменьшаться по отношению к 100% в зависимости от типа отклонения.

Таким образом, проанализировав существующую систему оплаты труда, сложившуюся в управлении кредитования Тюменского отделения №29 соответствует всем ценностям Сбербанка и основывается на показателях эффективности деятельности сотрудников. На основании полученных в процессе анализа эффективной оплаты труда теоретических знаний, в исследовательской работе уточняется термин «Стимулирующий контракт» и трактуется как элемент системы мотивации труда наемного персонала, при котором денежная часть, получаемая в результате работы, зависит от установленных работодателем количественных и (или) качественных показателей.

3.2. Совершенствование системы оплаты труда управления кредитования Тюменского отделения №29 ПАО Сбербанк

Предложение по совершенствованию системы оплаты труда сотрудников корпоративного блока основано на полученных теоретических знаниях и опыта внедрения системы эффективной заработной платы в организации.

Предлагается ввести дополнительный индивидуальный показатель достижения целей, который будет сформирован на основе сравнения результатов, полученных сотрудниками одного подразделения с целью выявления наиболее и наименее эффективных сотрудников управления кредитования.

Методология состоит в следующем: всем активностям кредитного инспектора присваивается определенный набор баллов в зависимости от сложности, приоритетности и длительности задания. Данное стимулирование касается исключительно бизнес-проектов, а не текущей работы. В настоящее время можно выделить активности кредитного инспектора, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Активности кредитного инспектора

Вид активности	Описание	Количество баллов
Подготовка материалов к коллегиальному органу (инвестиционное кредитование)	Кредитный инспектор получает документацию от клиентского менеджера, готовит проект решения, отрабатывает заключения с профильными службами банка	12
Подготовка материалов к коллегиальному органу (краткосрочное кредитование)	Кредитный инспектор получает документацию от клиентского менеджера, готовит проект решения, отрабатывает заключения с профильными службами банка	10
Выступление на коллегиальном органе	Подготовка презентации и защита сделки перед коллегиальным органом	5
Сопровождение выданного кредита	Ежеквартальный мониторинг проекта на предмет отклонений в бизнес-плане	3

Таким образом, премирование сотрудника будет зависеть от количества квартальной активности заемщика, результаты будут фиксироваться в дневнике кредитного инспектора, представленного в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Дневник кредитного инспектора

№	ФИО	ИНН клиента	Наименование клиента	Активность	Сумма баллов
1	Сотрудник А	7201222333	ООО «ССС»	Подготовка материалов к коллегиальному органу (инвестиционное кредитование)	12
2	Сотрудник А	7201222333	ООО «ССС»	Подготовка презентации и защита сделки перед коллегиальным органом	5
3	Сотрудник А	7201222222	ОАО «ПАО»	Подготовка материалов к коллегиальному органу (краткосрочное кредитование)	10
4	Сотрудник А	7201222222	ОАО «ПАО»	Подготовка презентации и защита сделки перед коллегиальным органом	5
Итого за квартал					32

У кредитных инспекторов переменная часть заработной платы - это квартальное премирование, опираясь на таблицу 3.2. Сотрудник А заработал за квартал 32 балла. Далее результат, который будет получен по итогам квартала и будет сравниваться между всеми сотрудниками подразделения для определения эталонного - среднего балла по подразделению.

Таблица 3.3.

Рейтинг сотрудников подразделения

№	Сотрудник	Количество баллов	Показатель эффективности сотрудника
1	Сотрудник А	32	1,39
2	Сотрудник Б	31	1,35
3	Сотрудник В	29	1,26
4	Сотрудник Д	16	0,69
5	Сотрудник Е	7	0,31
Итого (средняя)		23	1

Таким образом, средний балл сотрудников - 23, при это существуют три сотрудника, которые набрали выше 23-ех баллов, их коэффициент эффективности в этом случае будет выше единицы и наоборот. Формула расчета индивидуального показателя цели в этом случае будет выглядеть следующим образом:

где средний балл - это простое среднеарифметическое всех набранных баллов сотрудников управления кредитования;

фактический балл - это балл, который непосредственно набрал каждый сотрудник в течение квартала.

По результатам сравнения будет выведен средний балл по всем кредитным инспекторам. При сравнении результатов со средним баллов и индивидуальным будет получен коэффициент выполнения цели, на который будет умножен коллективный коэффициент цели. Таким образом предлагается изменить первоначальную структуру показателя цели, которая зависит лишь от коллективных показателей и добавить индивидуальный показатель эффективности. Представлено на рисунке 3.2.

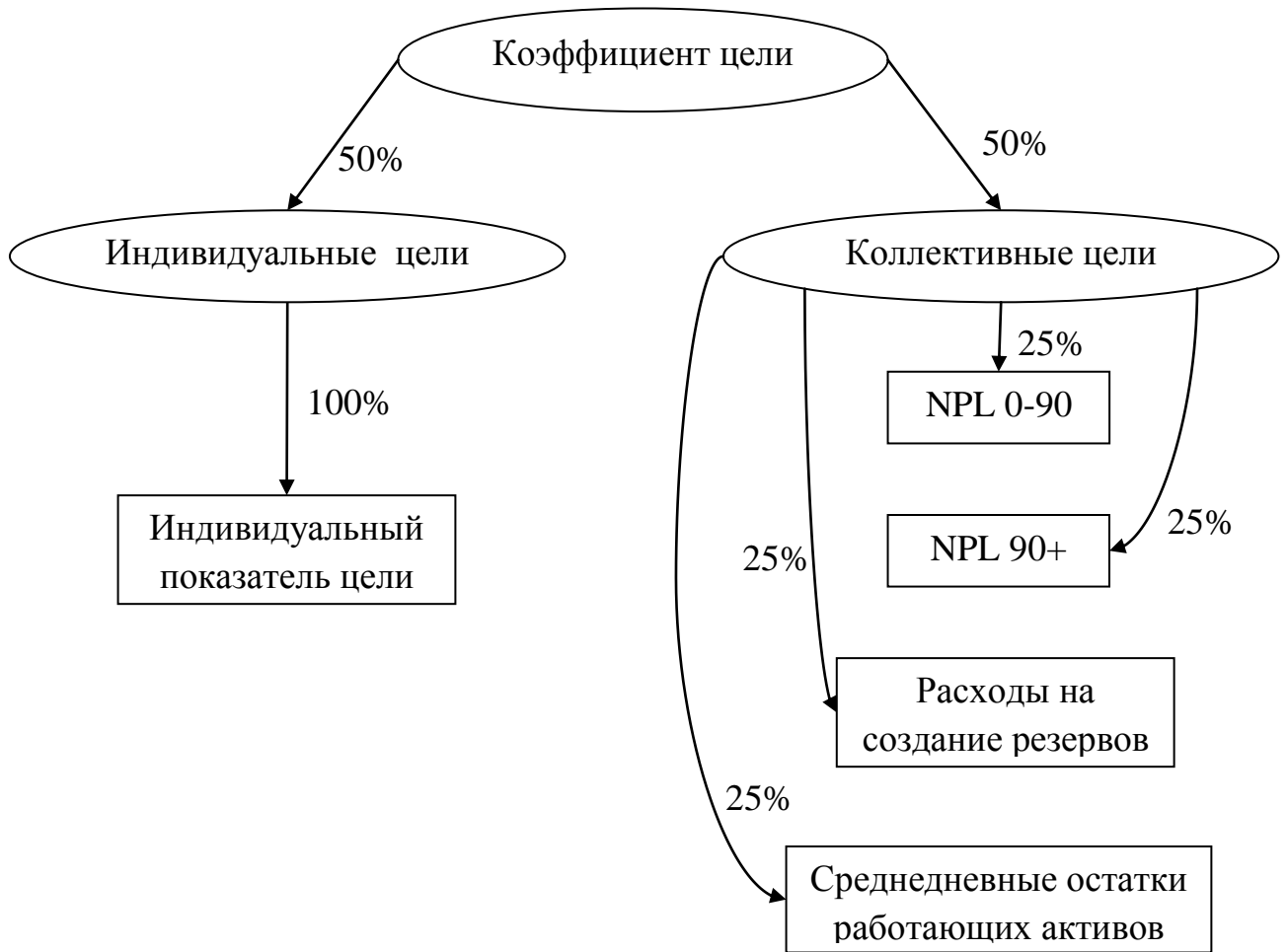


Рис. 3.2. Измененный с учетом рекомендаций коэффициент цели.

Таким образом, внедрение индивидуального показателя цели позволяет получить следующую выгоду:

Для сотрудника управления кредитования:

- Регулировать премиальную часть путем повышения эффективности и скорости рассмотрения заявок на коллегиальном органе банке;
- Возможность постоянного роста в условиях здоровой и объективной конкуренции внутри подразделения;
- Реализовывать себя в качестве лидера, находясь вверху таблицы, быть претендентом на вакантную должность руководителя.

Для руководства Банка:

- Контролировать нагрузку сотрудников по средствам ведения дневника кредитного инспектора;
- Определить наиболее и наименее эффективных сотрудников;

- Корректировать действия сотрудников на основании полученных результатов;
- Мотивировать сотрудников на конечный результат индивидуально;
- Выявить претендентом для продвижения по карьерной лестнице;

Для Банка:

- Наиболее эффективно перераспределять трудовые ресурсы;
- Стимулирование сотрудников на скорость рассмотрения и принятия сделок, наращивая кредитный портфель банка;
- Поддержание ценности Сбербанк «Я - лидер».

Негативной стороной нововведения является то, что данный показатель количественный и является стимулом для увеличения скорости работы со сделкой, поэтому в пункте 3.3. главы III диссертационной работы автором рекомендуется добавить качественный показатель в систему стимулирования персонала с целью принятия быстрых и качественных решений по сделкам.

3.3. Рекомендация по внедрению качественного показателя в расчет KPI сотрудника

В современных экономических условиях, в условиях ограниченности ресурсов руководители всех организаций мира применяют политику бережливого производства Lean-технологии, оптимизируют процессы, становятся на путь «зрелой» организации. Для организации и контроля достижения целей через трудовые свои трудовые ресурсы компании используют как количественные показатели, так и качественные.

Качественный показатель является более субъективным, нежели количественный поэтому предлагается проанализировать один из наиболее современных и набирающих популярность методов качественной оценки персонала - диагностика вовлеченности сотрудника «360 градусов».

Методология данного процесса предполагает опрос респондентов по всей вертикали и горизонтали структурных объединений, которые участвуют в едином процессе с целью получения обратной связи для респондента. Диагностика наиболее подходит для сотрудников с опытом работы не менее 1 года в занимаемой должности для того, чтобы оценка была наиболее адекватная и объективная.

Процесс происходит следующим образом: респонденты заполняют заранее разработанные анкетные формы, состоящие из наборов поведенческих индикаторов, определяющие ценности и тенденции развития компании. Сотрудники заполняют анкету анонимно по определенной заранее шкале оценок. Такая обратная связь собирается снизу (если это руководитель, то у сотрудников; если линейный сотрудник, то у клиентов); сверху - у вышестоящего руководителя (ей) и по горизонтали - у сотрудников смежных подразделений, которые взаимодействуют с сотрудником. После чего все показатели усредняются и получается общая оценка респондента. Данная методология позволяет собрать информацию о респонденте с различных уровней, а также спрогнозировать дальнейшее развитие респондента в организации, направить его в нужное русло.

В рамках применения методологии предлагается использовать следующие этапы в проведении диагностики на 360 градусов:

1. Постановка цели применения метода 360 градусов;
2. Разработка анкеты респондента, учитывая основные ценности и тенденции развития организации на текущем этапе;
3. Определение целевой аудитории для оценки деятельности сотрудника;
4. Разъяснительная работа с персоналом для усиления качества применения методологии;
5. Проведение диагностики 360 градусов;
6. Формирование итогового отчета;
7. Обратная связь для составления программы индивидуального развития.

Для внедрения качественного показателя на основе диагностики 360 градусов автором была разработана анкета и шкала для оценки поведенческих показателей респондента (таблица 3.4.). Анкета создана на основе ценностей ПАО Сбербанк и предполагает соответствие корпоративной культуре Банка.

Таблица 3.4.

Анкета диагностика 360 градусов

Формулировка ценности	Номер вопроса	Суть вопрос	Баллы (0-10)
Я - лидер	1	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменяющиеся стратегии компании	
	2	Проявлять инициативность при выполнении неординарных заданий, предлагать нестандартные решения	
	3	Является ответственным за результат, не пытается переложить ответственность на коллег или смежные подразделения	
Мы - команда	4	Коллеги и подчиненные часто обращаются к нему за советом и помощью, является незаурядным экспертом своего дела	
	5	Старается найти общие интересы и общий язык с коллегами в случае решения совместных задач	
	6	Способность отстаивать свои интересы, доходчиво объяснить свою точку зрения	
Все для клиента	7	В сложных коммуникативных ситуациях пытается найти компромисс, демонстрирует стрессоустойчивость	
	8	Демонстрирует незаурядный опыт, позволяющий оперативно решить проблему здесь и сейчас	
	9	В короткие сроки принимает качественные сделки	
Итого	X	X	Сумма

Рекомендуется ввести эталонное значение прохождения данной анкеты соответствия ценностям Сбербанка на уровне 80%, со средним количеством

баллов - 72. При этом отклонение в ту или иную сторону оказывает повышающий или понижающий эффект на показатель цели.

Тогда структура коэффициента цели предложена на рисунке 3.3.

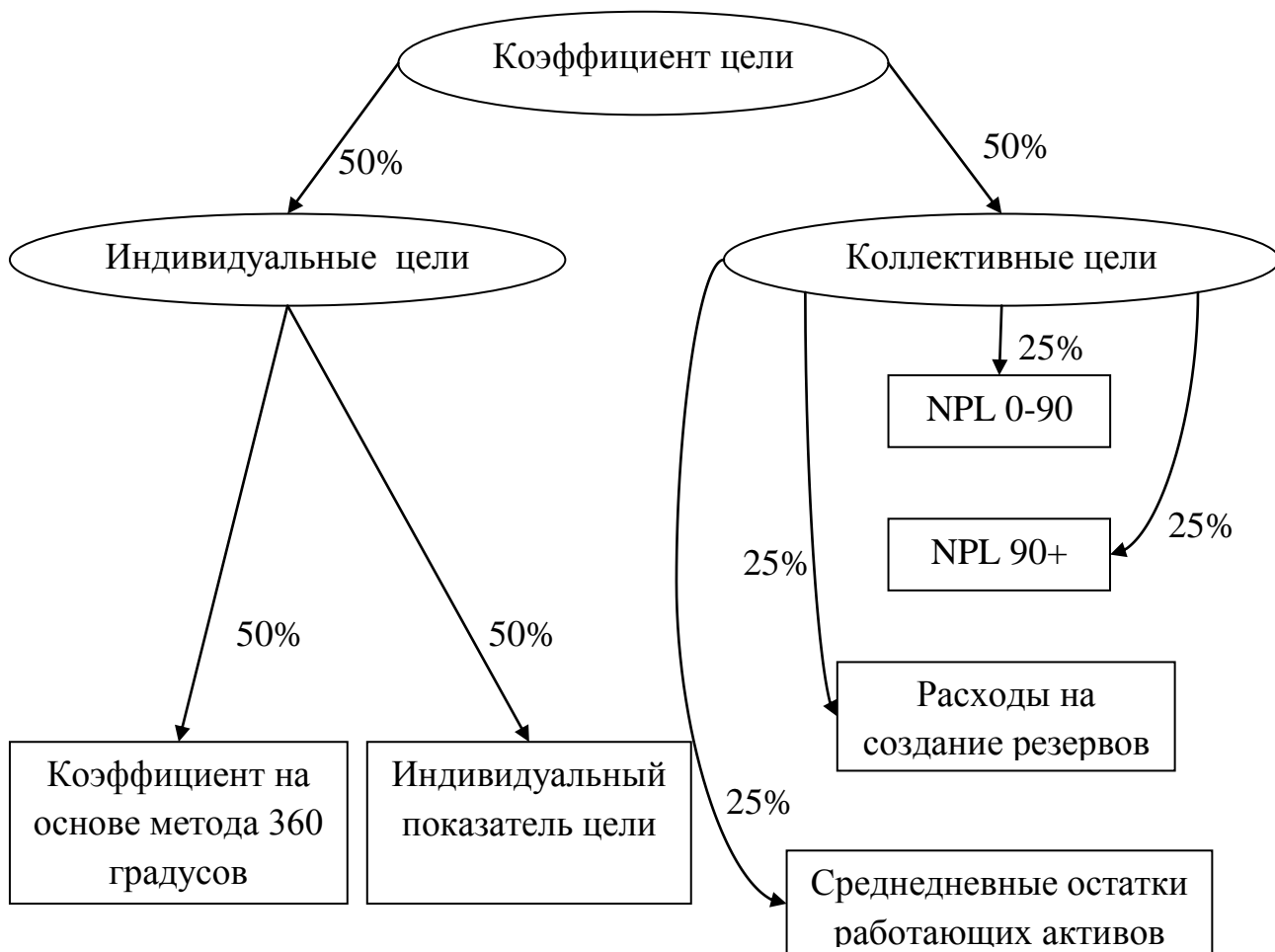


Рис. 3.3. Рекомендованный вариант структуры расчета коэффициента цели с учетом количественного и качественного индивидуального показателя цели.

При анализе переменной - стимулирующей части оплаты труда управления кредитования Тюменского отделения № 29 ПАО Сбербанк была выявлено, что на эффективность деятельности сотрудника в основном влияют коллективные показатели - коэффициент цели.

Основываясь на полученные теоретические и практические знания была предложена рекомендация по внедрению качественного и количественного показателей при расчете коэффициента цели. При этом соотношение долей

индивидуального и коллективного показателей эффективности предлагается как 50% на 50%. Практичность применения рекомендации обоснована в Главе III настоящей магистерской работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выбранной темы подчеркивается структурными изменениями политике управления персоналом не только в отечественном бизнесе, но и за рубежом. Примерами применения стимулирующих контрактов и политики эффективной заработной платы являются такие корпорации как: Сбербанк, ВТБ, Альфа-банк, Сибур, Schlumberger, Газпром, Лукойл и другие отечественные холдинги.

Направленность крупных компаний на структурные изменения в политике управления персоналом, связанной со стимулированием сотрудников и переходов на эффективные контракты обусловлена теми кризисными макроэкономическими явлениями, которые побуждают современные организации эффективно использовать ресурсы, подтверждая их ограниченность.

В магистерской диссертационной работе на этапе теоретического анализа автором раскрываются основные концепции определения термина «заработная плата», а также проанализированы основные общественные и экономические функции заработной платы. Основное умозаключение полученное при анализе понятийного аппарата термина «заработная плата» состоит в том, что организация оплаты труда на предприятии стремится найти необходимый компромисс между двумя движущими силами рыночной экономики - между интересами работника и работодателя. При этом социально-экономическое назначение заработной платы для общества заключается в обеспечении условий жизнедеятельности человека.

При анализе квалификационных признаков различных систем оплаты труда была выявлена тенденция к эффективной форме оплаты труда с применением стимулирующих контрактов, основанных на показателях эффективной деятельности KPI. Такая система оплаты труда принимает именно смешанную форму, которая сочетает в себе как тарифную, так и бестарифную системы, и их симбиоз на практике показывает большую

практическую применимость и эффективность в современных экономических реалиях.

Целью магистерской диссертации была предусмотрена разработка показателей эффективности деятельности персонала в рамках применения политики стимулирующих контрактов на примере ПАО «Сбербанк России».

Результатом теоретического анализа стало авторское уточнение термина «стимулирующий контракт». По мнению автора магистерской диссертационной работы, стимулирующий контракт представляет собой элемент стимулирования труда наемного персонала, при котором денежная часть, получаемая в результате деятельности, зависит от предложенных работодателем количественных и (или) качественных показателей.

Практическая часть магистерской диссертационной работы проводилась на основе анализа корпорации ПАО Сбербанк и системы оплаты труда.

ПАО Сбербанк - это крупнейший коммерческий банк Российской Федерации с государственной долей участия. На сегодняшний день банк является первым по показателю имеющихся активов на балансе компании. Разветвленная сеть системы Сбербанк распространяется по всей территории России, странах СНГ, Турции, Греции и других.

Стратегия банка с 2014 по 2018 годы предполагает три основные ценности Сбербанка:

1. «Я - лидер»;
2. «Мы - команда»;
3. «Все для клиента».

Две первые позиции связаны с персоналом компании, что свидетельствует о высоком вкладе Сбербанка именно в сотрудников компании, которые задают основной тон развития компании, формируют деловую репутацию среди населения, создают лучший клиентский опыт.

Именно поэтому Сбербанк уже не первый год проводит реформы в системе оплаты труда. На сегодняшний день формула расчета оплаты труда ПАО Сбербанк соответствует политике стимулирующих контрактов и

эффективной заработной платы. Данный вывод формируется из того факта, что Сбербанк по средствам оплаты труда персонала способен в своих интересах оказывать влияние на сотрудника через количественные и качественные показатели деятельности компании. При этом Банк способен контролировать процессы как экономическим способом через фонд оплаты труда, так и корректируя свою долгосрочную стратегию, получая обратную связь от территориальных подразделений.

В процессе исследования системы оплаты труда для анализа было выбрано структурное подразделение Сбербанк - управление кредитования крупного и среднего бизнеса Тюменского отделения №29.

На основании полученного анализа был сделан вывод, что в кредитующем подразделении сформирована следующая формула оплаты труда сотрудников:

где P_i - сумма заработной платы i -ого сотрудника;

Оклад - постоянная часть, устанавливаемая в соответствии разрядом на территории г. Тюмени. Для г. Тюмени характерен федеральный добавочный коэффициент - 1,15;

$K_{кв}$ - квартальное премирование;

G - годовое премирование.

Таким образом, окладная часть является постоянной и рассчитывается современным тарифным методом с помощью маркетинговых исследований рынка труда. В то время как премиальная часть является переменной частью оплаты труда, что больше характерно для смешанной системы оплаты труда. Формула переменной части оплаты труда выглядит следующим образом:

где Σ - сумма заработной платы i -ого сотрудника;

Оклад - постоянная часть, устанавливаемая в соответствии разрядом на территории г. Тюмени;

- коэффициент нормы: кредитного инспектора управления кредитования характерны 9-ый и 10-ый разряды с коэффициентом нормирования в 1,5;

- коэффициент прибыли до налогообложения Тюменского отделения №29;

- коэффициент цели, который определяется как коллективный показатель деятельности подразделения;

- качественный показатель, который оценивает сотрудника на предмет соответствия ценностям Сбербанка, матрица коэффициента будет проанализирована далее;

- количественный показатель отработанного времени в определенный период (месяц, квартал, год);

- показатель, устанавливаемый ежеквартально Правлением Банка и отражающий текущую макроэкономическую ситуацию, отраслевую конъюнктуру и степень выполнения планов всего Сбербанка.

С целью совершенствования системы оплаты труда управления кредитования Тюменского отделения №29 и увеличения стимулирующего эффекта от переменной части заработной платы был изменен порядок и структура расчета коэффициента цели ($K_{цели}$) и добавлены индивидуальные показатели цели (количественный и качественный).

Таким образом, основную практическую новизну магистерской диссертационной работы являются следующие факты:

1. Разработан «количественный показатель», который соответствует показателю эффективности деятельности сотрудника в рамках применения

политики стимулирующих контрактов на примере корпоративного блока Тюменского отделения №29 ПАО «Сбербанк России». Предложена методика по его расчетам в п.3.2. главы 3.;

2. Разработан «качественный показатель» на основе внедрения диагностики «360 градусов». Методика является очень актуальной для применения в отечественной практике. На сегодняшний день диагностику «360 градусов» постепенно внедряют в государственные и учебные учреждения, в финансовые и промышленные компании. Разработанный коэффициент соответствует показателю эффективности деятельности сотрудника в рамках применения политики стимулирующих контрактов на примере корпоративного блока Тюменского отделения №29 ПАО «Сбербанк России». Предложена методика по его расчетам в п. 3.3. главы 3.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ананьина М.О. Анализ основных тенденций в области оплаты труда / Ананьина М.О // Управление персоналом. – 2015. - № 19. – С. 26-32
2. Андреев С.В., Волкова В.К. Оплата труда / Андреев С.В., Волкова В.К. – М. : Альфа-Пресс, 2012. - 514с.
3. Аширов Д.А. Кадровый менеджмент в организации / Аширов Д.А. - М., 2013. – 361с.
4. Аширов Д.А. Организационное поведение / Аширов Д.А. - М.: Проспект, 2013. – 533с.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом / Аширов Д.А. - М.: ТК Велби, 2014. – 510с.
6. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник 2-е издание. / Базарова Т.Ю. - М.: ЮНИТИ, 2012.- 365с.
7. Бакаев В.В. Кластерный подход в решении проблем маркетинга и управления на предприятии / Бакаев В.В. // Вопросы экономических наук. - 2014, №2. С. 17-18.
8. Башарина, А.В. Бухгалтерский и налоговый учёт на малых предприятиях : учеб. пособие / А.В. Башарина, А.Ф. Черненко. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 317 с.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова - М., 2012. – 641с.
10. Верековский А.П. Вечный вопрос – оплата труда / Верековский А.П. // Экономика и учет труда. – 2015. - № 5. – С. 23-28
11. Волгин, Н. А., Кокин, Ю. П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления: монография / Волгин Н. А., Кокин Ю. П. — М.: РАГС, 2014. — 168 с.

12. Головатюк С.Г. Оплата труда: новое здание на старом фундаменте / Головатюк С.Г. // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 3. – С. 77-89
13. Гущина Н. Человек для рабочего места / Н. Гущина // Служба кадров и персонал. - 2013. - №2. 91 с.
14. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / Деркач А.А., Калинин И.В. - М: Изд-во РАГС, 2015.- 471 с.
15. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап – ИНФРА - М, 2014. – 397 с.
16. Егоров С.Н. Управление персоналом / Егоров С.Н. – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 417 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / Егоршин А.П. – 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541 с.
18. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров / Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. - М.: Экзамен, 2014. – 410с.
19. Захарова Т.И. Организационное поведение / Захарова Т.И. - М.: ЕОАИ, 2016. – 601с.
20. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера / Ильясов Ф. Н. // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2012. №6. С. 128-135.
21. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник.- М. / Карташова Л.В. - М. : ИНФРА, 2015. – 236 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М. / Кибанов А.Я. - М. : ИНФРА, 2014. – 854 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / Кибанов А.Я. - Москва: Проспект, 2012. – 46 с.

24. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2012. -64с.
25. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / Клочков А. К. — Эксмо, 2012. — 160 с.
26. Кнорринг В.И. Искусство управления : учебник для вузов / Кнорринг В.И. – М., 2012. – 288 с
27. Кныш М.И. Организация труда персонала / Кныш М.И – СПб, 2015. – 315 с.
28. Корнев В. Заработная плата важнейший элемент договорных отношений / Корнев В. // Нормирование и оплата труда в с/х. – 2015. - № 12. – С.14-17
29. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания / Кошарная Г.Б. – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 364 с.
30. Куршакова Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке банковских услуг / Н.Б. Куршакова // Кадры предприятия. - 2012. - №4. – 87 с.
31. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М.Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. С.
32. Маслова, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Электронный ресурс] / В.Р.Маслова. – М. : Директ-Медиа. – 2015. - Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/manag/man305.htm> (дата обращения: 11.05.2016).
33. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. 72 с.
34. Никитина Н. .Ш., Бурмистрова Е.В. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление - 2015. - №3(31). – 87 с.

35. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов / Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. - М.: Финстатинформ, 2012. – 878 с.
36. Официальный сайт ПАО Сбербанк России / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sberbank.ru (дата обращения: 20.05.2016)
37. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. / Панов М. М. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
38. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 № 922 «Положение об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» (с изм. от 11.11.2011г.) – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru/document/](http://www.consultant.ru/document/) (дата обращения: 29.04.2015)
39. Прогрессивная система оплаты труда / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consulting.ru](http://www.consulting.ru) (дата обращения: 29.04.2015)
40. Раицкий К.А. Экономика предприятия / Раицкий К.А. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 1012 с.
50. Роик В. Регулирование заработной платы – центральный вопрос социальной политики государства / Роик В. // Человек и труд. – 2015. - № 1. – С. 54-61.
51. Российская Федерация: Налоговый кодекс Российской Федерации: от 5.08.2000, № 117-ФЗ; В ред. ФЗ от 29.12.2012, № 166-ФЗ – М.: Издательско-консультационная компания - СТАТУС-КВО, 2013.- 699 с.
52. Российская Федерация: Трудовой кодекс Российской Федерации: от 13.12.2001, № 197-ФЗ; В ред. ФЗ от 30.12.2012, № 191-ФЗ – М.: Издательско-консультационная компания - СТАТУС-КВО, 2013. - 771 с.
53. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая – 4-е изд., перераб. и доп., - Минск: ООО «Новое знание», 2011. – 688 с.
54. Суглобов, А. Е. Основные тенденции развития малого предпринимательства в России / А. Е. Суглобов, В. И. Бобошко // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 19. – С. 2

55. Титкова Н. Поведенческое интервью. / Титкова Н. // Кадровая служба и управление персоналом. - 2012. - №6. – 21 с.
56. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия / Травин В.В., Дятлов В.А. - М., 2011. – 144 с.
41. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ - Режим доступа: [http:// www.consultant.ru/document/](http://www.consultant.ru/document/) (дата обращения: 29.05.2015)
57. Уорд П. Метод 360 градусов/ Уорд П//Управление персоналом.. М.: ГИППО, 2006
58. Федеральный закон «О государственных пособиях гражданам, имеющих детей» от 19.05.1995г. № 81-ФЗ (в редакции от 22.12.2010г.) - Режим доступа: [http:// www.consultant.ru/document/](http://www.consultant.ru/document/) (дата обращения: 21.04.2015)
59. Федеральный закон от 06.12.2011г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» - Режим доступа: [http:// www.consultant.ru/document/](http://www.consultant.ru/document/) (дата обращения: 30.05.2015)
60. Федеральный закон от 22.12.2005г. № 180-ФЗ «Об отдельных вопросах исчисления и выплаты пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам и размерах страхового обеспечения по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в 2013 году» - Режим доступа: [http:// www.consultant.ru/document/](http://www.consultant.ru/document/) (дата обращения: 01.06.2015)
61. Федеральный закон РФ «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.00 г. № 82-ФЗ (с изм. от 01.01.13 г.) и инструкция по его применению.
62. Фомин В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. - 2012. - №4. – 71с.
63. Хаксевер К., Рендер Р., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.В.Кулибановой. - СПб.: Питер, 2012. - 752 с.
42. Шапиро С.А. Мотивация / Шапиро С.А. – М.: ГроссМедиа : РОСБУХ, 2014. - 224 с.

64. Шеремет Н.А. Принципы оплаты труд / Шеремет Н.А. // Человек и труд. – 2014. - № 4. – С.71-73
65. Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 480
66. Эйхингер Р., Ломбардо М. Резюмируем знания по методике «360 градусов» [Электронный ресурс] / Эйхингер Р., Ломбардо М. Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/rezyumiruем-znaniya-po-metodike-360-gradusov> (дата обращения: 13.05.2016)
67. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений: Учебник. / Под ред. С.Б. Барнгольц и Г.М. Тация. – 3-е издание переработанное и дополненное. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 407с.
68. Яковлев А.Г. Совершенствование системы оплаты труда работников торговли / Яковлев А.Г. // Журнал «Финансы» - 2010. - № 6. - С. 13-21