

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования


«ТОМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра математических методов, информационных технологий и систем
управления в экономике

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

д-р. социол. наук, профессор

 Г.Ф. Ромашкина

12 декабря 2017

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ
ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика фирмы и отраслевых рынков

Выполнил
студент 3 - го курса
очной формы обучения



Защитков
Ян
Владимирович

Научный руководитель,
д-р социологических
наук, профессор



Ромашкина
Гульнара
Фатыховна

Рецензент
Генеральный директор
ООО "МобилСервис"



Хмелев
Алексей
Владимирович

Томь 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1. Эволюция взглядов на труд, трудовые отношения и экономика труда	9
1.2. Проблемы управления трудовыми отношениями и экономика труда на предприятии.....	16
1.3. Нормативно-правовые основы организации труда работников в РФ	27
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ЗАПСИБКОМБАНК»	443
2.1. Организация трудовых отношений и экономика труда на предприятии	443
2.2. Экономический анализ эффективности действующей системы управления персоналом.....	57
2.3. Экономические и неэкономические факторы совершенствования трудовых отношений на предприятии.....	64
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭКОНОМИКИ ТРУДА	77
3.1. Зарубежный и российский опыт использования основных аспектов экономики труда в реальной экономической практике	77
3.2. Рекомендации по совершенствованию экономики труда на предприятии ПАО «Запсибкомбанк»	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	110
ПРИЛОЖЕНИЯ	117

ВВЕДЕНИЕ

Трудовая деятельность человека характеризуется массой качественных параметров. Формируя процесс труда, нужно учитывать не только экономические заинтересованности субъектов трудовых взаимоотношений, но и психофизиологические, биологические, моральные и социальные факторы и специфику человека труда. В конце концов, все это определяет потребность создания и развития научных начал формирования как индивидуального, так и общественного труда, формирование коллективных правил, норм и стандартов трудовой деятельности.

Характер современных проблем экономики труда в России сложился в результате социально-экономических реформенных трансформаций 90-х и начала годов нового столетия. Данные преобразования повергли к реструктуризации производства и свертыванию многих отраслей народного хозяйства. В результате дезорганизации производства и его разрушения углубились вопросы экономики труда, величины жизни, охраны труда, социальной защиты в трудовой деятельности и занятости.

В настоящее время в связи с динамикой развития событий в мировой и отечественной экономике, складывающимся курсом новой «индустриализации» или «импортозамещения» ожидается рост промышленного производства, оживление экономики, рост экономической активности населения. В этих условиях необходимо повышение эффективности использования трудовых ресурсов страны в целом и персонала отдельных хозяйствующих субъектов в частности.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью эффективного управления процессами труда в принципиально новой экономической среде с изменяющимися отношениями производства, обмена распределения и потребления товаров и услуг.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является обоснование направлений совершенствования экономики труда в ПАО «Запсибкомбанк».

Поставленная цель определила ряд **задач**:

1. Представить эволюцию взглядов на проблему экономики труда и развитие основных концепций трудовой мотивации;
2. Раскрыть проблемы управления экономики труда в системе управления предприятием;
3. Показать нормативно-правовые основы организации труда работников в РФ;
3. Рассмотреть организационно-правовой статус и представить экономическую характеристику ПАО «Запсибкомбанк»;
4. Выполнить экономический анализ эффективности действующей системы управления персоналом работников ПАО «Запсибкомбанк»;
5. рассмотреть зарубежный и отечественный опыт совершенствования систем трудовой мотивации различных категорий работников;
6. Разработать рекомендации по совершенствованию экономики труда в ПАО «Запсибкомбанк».

Объект и предмет исследования. Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе формирования направлений совершенствования экономики труда, методов и механизмов их согласования.

Объектом исследования является совокупность экономических отношений и процессов, складывающихся в сфере труда в ПАО «Запсибкомбанк».

Теоретическую и методологическую основу исследования составляет системный анализ, как научный метод изучения механизма повышения эффективности экономики труда деятельности кредитных организаций; концепция «труда» и «трудовых отношений» в научных исследованиях по

экономике труда, управлению персоналом, экономике общественного сектора, социологии и психологии труда.

В работе использованы следующие методы исследования: анализ внутренней документации предприятия, изучение и анализ тематической, специальной и научной литературы, финансовый анализ деятельности предприятия, статистическое наблюдение, анализ эффективности, сравнительный анализ.

Информационной базой исследования послужили нормативные правовые акты, а также информация, содержащаяся в научной, монографической и периодической литературе, в частности работы отечественных и зарубежных авторов, таких как, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, А.Я. Кибанова, Н.В. Шараповой, Е.А. Битаевой, материалах научных конференций, данные статистической отчетности ПАО «Запсибкомбанк».

Научная новизна исследования. Пункты научной новизны.

1. На основании анализа теоретических аспектов исследования системы трудовых отношений в организации определен механизм совершенствования экономики труда в кредитной организации.

2. На основании разработанных мероприятий оценено воздействие на эффективность деятельности предприятия.

3. На основании методики управления экономикой труда разработана оптимальная политика управления предприятием.

4. Разработано совмещение системы грейдирования с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности, КРІ.

5. Сформированы новые ключевые показатели эффективности на основе отзывов клиентов об услугах в кредитной организации и работе персонала.

Теоретическая значимость работы определена тем, что теоретико-методологическая база исследования, выводы исследования могут использоваться в разработке методических рекомендаций для повышения

эффективности экономических отношений и процессов, складывающихся в сфере труда.

Практическая значимость исследования. Предложенные в работе практические рекомендации могут быть использованы руководителями кредитных организаций для повышения эффективности экономики труда в кредитных организациях.

Основными результатами исследования являются следующие предложения:

- совершенствование принципов управления в компании и системы обучения менеджмента будет способствовать поддержанию строгой дисциплины и скорости, эффективных коммуникаций и командного духа;
- дифференциация размеров выплат в зависимости от результатов деятельности работника будет положительно воздействовать на совершенствование системы стимулирования персонала;
- совмещение системы грейдинга с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности, KPI будет содействовать материальному стимулированию сотрудников;
- создание новых ключевых показателей эффективности на основе отзывов клиентов об услугах предприятия и работе персонала будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов;
- внедренный механизм адаптации персонала в организации, разрешит оценить ее эффективность, обнаружить разочарования сотрудников в результате несоответствия ожиданий реальным условиям деятельности;
- разработанная модель использования дистанционного обучения сотрудников увеличит показатели деятельности кредитной организации;
- разработана и апробирована модель наставничества в кредитной организации.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка литературы, приложений.

Текст работы изложен на 117 страницах и включает: 19 рисунков, 24 таблицы, 5 листов приложений. Список литературы включает 57 наименований.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и задачи, отражена научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе представлена эволюция взглядов на проблему экономики труда и развитие основных концепций трудовой мотивации и раскрыты проблемы управления экономики труда в системе управления предприятием.

Во второй главе выполнен экономический анализ эффективности действующей системы управления персоналом работников ПАО «Запсибкомбанк».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию экономики труда в ПАО «Запсибкомбанк».

В заключении приведены основные выводы по результатам исследования.

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Эволюция взглядов на труд, трудовые отношения и экономика труда

Карл Маркс писал: «Труд кажется совершенно простой категорией» [30, с. 24]. Однако в действительности труд представляет собой достаточно сложное, многоуровневое явление. В своей социальной обусловленности труд может быть понят только с помощью системы дополнительных категорий и характеристик.

Труд является одной из основных категорий экономической науки, но данное понятие также интересует и социологов, и политологов, и философов. В литературе можно встретить множество различных определений понятия труд, но большинство из них даны именно экономистами. Так, например, основатели политэкономии (А. Смит, В. Петти, Д. Риккардо) рассматривали «труд» как специфический товар. По мнению А. Смита, «труд» – это любая производственная деятельность людей. Такой подход был популярен до XX вв., где труд выступал в виде деятельности людей, направленной на сохранение, изменение, приспособление для удовлетворения своих нужд и потребностей, а также на производство товаров и услуг [24, с. 109].

Особое внимание нужно уделить марксистскому подходу к труду. Труд, согласно данному подходу, имеет двойственную природу, поскольку является, с одной стороны, средством обмена веществ между человеком и природой, а с другой, средством взаимодействия между людьми в процессе производства. «Процесс труда, — писал К. Маркс, — как мы изобразили его в простых и абстрактных его моментах, есть целесообразная деятельность для созидания потребительских стоимостей, присвоение данного природой для человеческих потребностей, всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой, вечное естественное условие человеческой жизни, но потому он не зависит от какой бы то ни было формы этой жизни, а, напротив, одинаково общ всем ее общественным формам. Потому у нас не было необходимости в том, чтобы

рассматривать рабочего в его отношении к другим рабочим. Человек и его труд на одной стороне, природа и ее материалы — на другой — этого было достаточно» [41, с. 567].

Неоклассики трактуют понятие «труд» как фактор производства наряду с «землей» и «капиталом», который входит в процесс производства через усилия отдельных индивидов, однако не является источником создания стоимости. Признанным в экономической науке считается определение труда, которое дает А. Маршалл. Он полагает, что труд — «...всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достижения какого-либо результата, не считая удовлетворения, получаемого непосредственно от самой проделанной работы» [52, с. 596]. Однако, нужно отметить, что А. Маршалл не уточняет, на кого должен работать человек, каким является труд — добровольным или принудительным, также недопустимым является подход к труду, как к потреблению блага и получения удовлетворения.

Если посмотреть на определение «труда» в экономическом словаре, то можно увидеть, что «труд» понимается, как «целесообразная деятельность по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом» [18, с. 10]. Однако, нужно отметить, что современная экономика и производство не ограничивается лишь материальными благами, ввиду чего стоит расширить понимание блага до товаров и услуг [6, с. 84].

Помимо экономической стороны труда, многие ученые выделяют и другую не менее важную сторону, связанную с затратами энергии. Несмотря на то, что затраты энергии не экономическая категория, внимание ученых она привлекла благодаря трудам К. Маркса. В «Капитале» он приводит несколько различных трактовок такого понятия, как «абстрактный труд», который является ничем иным, как затраченной человеком энергии, а именно умственной или физической. Предполагается, что в процессе производства расходуется не рабочая сила, а расходуется энергия индивидов.

Данную идею была развита в трудах Л.П. Владимировой, которая определяет труд, как целесообразную полезную деятельность, требующую затрат, которыми могут выступать: энергозатраты человеческого организма, материальные и финансовые средства, затраты времени, иные затраты [16, с. 22].

Некоторые ученые, такие как Ю.П. Кокин и П.Э. Шлендер, понимают труд, как «процесс сознательной, целесообразной деятельности людей, с помощью которой они видоизменяют вещество и силы природы, приспособляя их для удовлетворения своих потребностей». По их мнению, деятельность людей имеет две части: трудовую и нетрудовую, где особое внимание уделяется тем характеристикам, которые отличают одну деятельность от другой. К таковым относятся:

- целенаправленность деятельности;
- востребованность деятельности;
- легитимность труда;
- созидания благ [39, с. 163].

Помимо этого, авторы считают, что деятельность, не направленная на созидание, не является трудом.

Что касается легитимности труда, то здесь схожим представлением обладают авторы А.И. Рофе и А.Л. Жукова. Они дают следующее определение труда. Труд – «сознательная, целенаправленная и легитимная деятельность человека (людей) по производству (созданию) материальных и нематериальных благ (вещей, товаров, услуг и т.д.), способных удовлетворять определенные человеческие потребности» [50, с. 295].

Идею энергозатрат человека в труде развивали и такие ученые, как А.П. Егоршин и А.Л. Мазин. Их определение труда практически идентично тому, что дают А.И. Рофе и А.Л. Жукова. По их мнению, труд – целесообразная энергозатратная деятельность людей по созданию благ, удовлетворяющая потребности индивида и общества. Авторы полагают, что данное определение отображает все главные свойства труда, однако не в полной мере раскрывает

его грани, поскольку труд является основой жизнедеятельности человека и осуществляется на основе определенных стимулов, а также предполагает контроль, как внешний, так и внутренний [40, с. 192].

Таким образом, деятельность человека является трудом только в том случае, если она является сознательной, целенаправленной, целесообразной, полезной, созидательной (создающей блага), а также востребованной.

В свою очередь труд, как целесообразная деятельность, имеет три формы проявления.

1. Биологическая (психологическая, физиологическая), представляющая собой физиологические энергозатраты работников.
2. Организационно – технологическая, включающая в себя взаимодействие со средствами производства.
3. Организационно – социальная, предполагающая производственные взаимодействия работников друг с другом.

Нужно отметить, что указанные формы существуют непосредственно во взаимосвязи, никакая из трех форм не может быть обособлена.

Таким образом, мы можем говорить о том, что «труд» - многогранное понятие, имеющее различные формы и вызывающее интерес у исследователей на протяжении многих десятилетий. Рассмотрев различные определения этого понятия, проанализировав его составляющие и формы проявления, можно сделать вывод, что при изучении качества трудовой жизни в организации необходимо использовать биологическую, организационно – технологическую и организационно – социальную стороны труда, как основу при разработке показателей качества трудовой жизни. Помимо этого, важно рассматривать труд и с точки зрения экономических составляющих, и с точки зрения социальной основы.

Одной из важнейших составляющих системы общественных отношений являются социально-трудовые отношения, которые определяют образ жизни людей, характер взаимоотношений между ними и связанных с этим экономических процессов. Социальные проблемы, в частности стабильности,

неравенства, справедливости в полной мере не решены ни в одной стране, а взаимоотношения между субъектами экономических отношений является одной из главных проблем в любые времена. При этом уровень социально-трудовых отношений в разных странах и в разные времена достаточно различается.

На данном этапе развития государства, как справедливо отмечено в научной литературе, категория «социально-трудовые отношения» отражает «идеологию ... общественного развития на основе высокой эффективности производства. В то же время, в основу определений социально-трудовых отношений положен широкий круг вопросов, опосредующий отношения между работодателями и работниками. Как отмечает

О.А. Гришнова, научные теории направлены на формирование эффективных социально-трудовых отношений и конструктивная практическая деятельность развитых стран в этой области стали одним из самых весомых достижений мировой цивилизации [8, с. 56].

Среди отечественных авторов, в работах которых освещается видение проблем социально-трудовых отношений, следует отметить О.А. Гришнову, А. Чухно, Е. Качана, И. Колмакову и др. В то же время при существовании значительного количества работ по организации управления трудовыми отношениями наблюдается достаточно разносторонние трактовки этого понятия. Различия в интерпретации понятия «социально-трудовые отношения» зависят от того, что некоторые ученые часто не видят разницы в понятиях «трудовые отношения» и «социально-трудовые отношения», «общественно-трудовые отношения», «социальные отношения», заменяя одно понятие другим, используя их как слова синонимы. Поэтому возникает необходимость уточнить содержание применяемых понятий. Заметим, что в советское время в экономической науке страны понятие «социально-трудовые отношения» не употреблялось. Близкими к нему по значению были термины «производственные отношения» (предмет политэкономии как науки) и «трудовые отношения» (предмет трудового права).

По мнению О.А. Гришновой, социально-трудовые отношения представляют собой комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями (субъектами и организациями) при участии государства (органов законодательной и исполнительной власти), которые связаны с наймом работников, использованием и оплатой их труда, воспроизводством рабочей силы и направленной на обеспечение социального согласия, высокого уровня и качества жизни работников, высокой эффективности работы сотрудников. Данное определение учитывает и объективный характер отношений, которые не зависят от воли и желания отдельного человека, и субъективное определение целей и действий участников этих отношений, сложившихся с осознанием взаимной зависимости [8, с. 57]. При этом в отличие от значительного количества ученых, О.А. Гришнова в качестве участников отношений выделяет не только работодателей и представителей, а и государство. Похожей точки зрения придерживаются и П.С. Ещенко, Г.Н. Клишко, А.А. Чухно «социально - трудовые отношения - это комплекс взаимоотношений между их сторонами - наемными работниками и работодателями, субъектами и органами сторон с участием государства (органов законодательной и исполнительной власти) и местного самоуправления, связанные с наймом, использованием, воспроизводством рабочей силы и направленные на обеспечение высокого уровня и качества жизни личности, коллективов и общества в целом [8, с. 58].

В.Я. Брич, О.П. Дякив, С.А. Надвиничний, С.А. Прохоровская в своей совместной научной работе «Экономика труда и социально-трудовые отношения» под общей редакцией профессора Е.П. Качана предлагают два подхода к определению социально-трудовых отношений. В основе первого лежит базирование на комплексе взаимоотношений между наемными работниками и работодателями в условиях рыночной экономики, нацеленное на обеспечение высокого уровня и качества жизни человека, коллектива и общества в целом. Второй - заключается в восприятии социально-трудовых отношений как совокупности экономических, социально-психологических,

административных и правовых методов и норм, направленных на включение рабочей силы в процесс труда и его воспроизведения на основе рыночных механизмов - спроса, предложения, рыночной цены. Таким образом, в основу идентификации совокупности соответствующих отношений авторами заложено действие рыночных механизмов, без влияния которых не может быть реализован ни один процесс, ни на общегосударственном уровне, ни на уровне отдельного субъекта предпринимательства [1].

Некоторые ученые в качестве социально-трудовых отношений выделяют отношения или вопросы, возникающие в процессе трудовой жизни, определенным образом ограничивают содержательность категории. Считаем, что данное определение в большей степени соответствует термину «трудовые отношения», чем «социально-трудовые отношения», поскольку трудовые отношения охватывают только процесс труда. С этой точки зрения более верными являются дефиниции, в которых конкретный упор делается на том, что социально-трудовые отношения нацелены на повышение жизненного уровня населения обеспечение высокого качества жизни, обеспечение экономического и социального развития регионов [12, с. 176].

Обобщение научных подходов к определению термина «социально-трудовые отношения» позволяет предложить следующее определение: социально-трудовые отношения - это взаимодействие между работниками предприятия, работодателями и государством в процессе реализации трудовой деятельности, результатом которой является заинтересованность определенных субъектов в реализации комплекса тех или иных мероприятий, направленных на обеспечение социального развития трудового коллектива.

Таким образом, можно отметить, что основные проблемные вопросы в социально-трудовой сфере концентрируются на микроуровне. Так, в основе проблем при формировании социально-трудовых отношений в трудовых коллективах предприятий заключаются факторы экономического, правового и социального характеров. Для улучшения данной ситуации необходимо: установить действенные меры ответственности за нарушение трудового

законодательства; создать экономические и социальные условия для повышения результативности труда, трудовой активности; установить строгую зависимость заработной платы от количества и качества труда, конечных результатов производственной деятельности; внедрить надежные и эффективные механизмы соблюдения предприятиями всех форм собственности правовых гарантий, предоставляемых наемным работникам, в том числе по своевременной и полной оплате труда, социальному страхованию, охране, условиям и режиму труда; предоставить возможность устранения конфликтов в трудовом коллективе, которые являются отражением следствием негативных процессов в социально-трудовой сфере; ввести коллективную форму организации и стимулирования труда.

Реализация данных мероприятий возможна, прежде всего, на основе сотрудничества всех заинтересованных сторон общества в проведении эффективной и согласованной политики в сфере социально-трудовых отношений и формировании эффективной системы защиты интересов всех участников этих отношений, что в конечном итоге позволит наблюдать социальное развитие в обществе, предприятии, в трудовом коллективе

1.2. Проблемы управления трудовыми отношениями и экономика труда на предприятии

Экономика труда исследует социально-экономические вопросы труда, вопросы снабжения результативности и производительности труда на основании его научной организации. Главным аспектом предстает также и исследование отношения человека к труду, создание удовлетворенности трудом в системе социально-трудовых взаимоотношений, формирующихся на разнообразных уровнях экономики [16, с. 22].

Термин «экономика труда» состоит из двух слов: «экономика» и «труд».

Экономика - это наука, изучающая то, каким образом общество может использовать ограниченные ресурсы и принимать решение о том, что, как и для кого производить и в каких количествах, с тем чтобы максимально

удовлетворить потребности людей. Сущность труда рассматривается с двух позиций: 1) труд как процесс (целенаправленная деятельность); 2) труд как фактор производства (рабочая сила). Труд как процесс характеризуется затратами времени и энергии человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения своих потребностей и общества в целом. Труд как фактор производства характеризуется численностью работников, имеющих в обществе, и их квалификацией, необходимой для производства товаров и услуг. Таким образом, экономика труда - конкретизированная часть экономической науки, изучающая взаимосвязи, существующие в обществе: между индивидуумами и их группами в процессе труда, а также пути роста эффективности труда через его рациональное управление.

В основе исследования экономики труда лежат следующие вопросы.

1. Тенденции и закономерности трудовой деятельности людей.
2. Воспроизводство трудовых ресурсов и рабочей силы.
3. Механизмы управления трудом.
4. Наемные работники, трудовые коллективы и работодатели.
5. Аспекты функционирования рынка труда.
6. Занятость и безработица.
7. Организация и нормирование труда.
8. Доходы и заработная плата в Российской Федерации, ее регионах, в отраслях и на предприятиях всех организационно-правовых форм.
9. Прогрессивные международные нормы и стандарты в области экономики труда и социально-трудовых отношений [28, с. 53].

Экономика труда охватывает теоретико-практические проблемы трудовых взаимоотношения, анализируемые с точки зрения природы их зарождения, стоимостной оценки и воздействия на последствия функционирования. Управление трудовыми взаимоотношениями в обществе сконцентрировано на регламентирование стоимости труда при помощи определения трудового законодательства, воздействия на занятость, снабжение

взаимоотношений социального партнерства, нормализацию обстоятельств труда, увеличение производительности труда [2, с. 1449].

На предприятии экономист по труду осуществляет работу: по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования. Разрабатывает проекты перспективных и годовых планов по труду и заработной плате предприятия и его подразделений, планов повышения производительности труда и совершенствования его организации [7, с. 11]. Рассчитывает фонды заработной платы и численность работающих с учетом необходимости наиболее рационального использования трудовых ресурсов, обеспечения правильного соотношения работников по категориям персонала и квалификационным категориям, участвует в определении потребности в рабочих и служащих, планировании подготовки квалифицированных кадров, доводит плановые показатели до подразделений предприятия. Изучает эффективность применения действующих форм и систем заработной платы, материального и морального поощрения, подготавливает предложения по их совершенствованию. Разрабатывает механизм распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда, повышения качества продукции, сокращения издержек производства, а также сдачи помещений и имущества в аренду, от размещения денежных средств в ценные бумаги. Разрабатывает положения о премировании рабочих и служащих, условия материального стимулирования многостаночного обслуживания, совмещения профессий и должностей, увеличения зон обслуживания и объема выполняемых работ с целью улучшения использования оборудования и сокращения трудозатрат. Участвует в составлении планов социального развития коллектива предприятия, в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров, усилению контроля за использованием рабочего времени и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Составляет штатные расписания в соответствии с утвержденной структурой управления, схемами должностных окладов,

фондами заработной платы и действующими нормативами, вносит в них изменения, обусловленные появлением новых видов деятельности (должностей), присущих рыночной экономике. Определяет на основе действующих положений размеры премий [13, с. 52].

Осуществляет контроль за соблюдением штатной дисциплины, расходованием фонда заработной платы, за правильностью установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, за тарификацией работ и установлением в соответствии с тарифно-квалификационными справочниками разрядов рабочим и категорий специалистам, а также за соблюдением режимов труда и отдыха, трудового законодательства. Участвует в подготовке проекта коллективного договора и контролирует выполнение принятых обязательств. Ведет учет показателей по труду и заработной плате, анализирует их и составляет установленную отчетность.

Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных по труду и заработной плате, численности работников, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных. Участвует в формулировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки информации по труду и заработной плате.

Трудовой потенциал знаний экономиста по труду охватывают [20, с. 600]:

- знание постановлений, распоряжений, приказов, иных руководящих, методических и нормативных документов по созданию труда и зарплате;
- знание экономики труда; экономики и формированию производства; последовательности создания перспективных и годовых планов по труду и зарплате, производительности труда, социальному формированию коллектива, смет применения фондов экономического поощрения;

- свободное обладание формами и системой зарплаты и материального стимулирования; методами установления количества сотрудников; тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и квалификационными характеристиками должностей служащих; последовательностью тарификации работ и рабочих и определения должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к зарплате, расчета премий; методами учета и рассмотрения показателей по труду и зарплате; началами технологии производства; потенциалами использования вычислительной техники для осуществления расчетов и учета показателей по труду и зарплате, правилами ее эксплуатации; законодательством по труду; правилами и нормами охраны труда.

Проблема мотивации деятельности стала развиваться еще в 30-х г. XX вв. благодаря работам Б.В. Зейгарник, К. Левина, а начиная с 50-х г.– Д. Макклеланда, Дж. Аткинсона, Х. Хекхаузена и др.

На настоящий момент существуют различные подходы к определению понятия «мотивация» (рисунок. 1.1.).

Под мотивацией надлежит понимать некую внутреннюю энергию человека, которая разрешает выразить энергичность личности в личной будничной жизни и в процессе реализации той или прочей деятельности [39, с. 163]. Представленная энергия, которая представляет собой комплекс стабильных нужд и мотивов (невзирая на то, что в течение жизни они могут трансформироваться), сконцентрирована на внутренние нужды человека, определенные необходимостью присутствия каких-нибудь ценностей, в т.ч. и материальных [19, с. 357]. Таким образом мотивация выглядит неким внутренним процессом, сконцентрированным на удовлетворение надобности в представленных ценностях [31, с. 159].

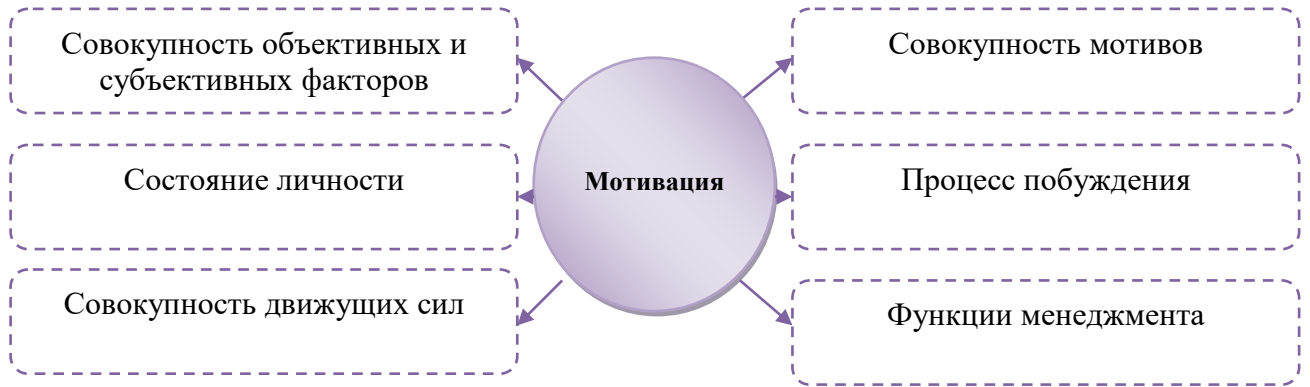


Рисунок 1.1 - Подходы к определению понятия «мотивация»

Источник: [48, с. 238]

На сегодняшнем этапе научного развития мы сталкиваемся с различными трактовками мотивации [55, с. 731].

Проанализировав различные подходы к трактовке понятия «мотивация», стоит отметить, что большинство авторов под понятием «мотивация» понимают совокупность внешних и внутренних факторов, воздействие которых, активизирует внутренний мотив личности, тем самым побуждая его к активным трудовым действиям, достигая поставленные целевые ориентиры организации, посредством удовлетворения личных материальных и духовных потребностей [7, с. 13].

Самым распространенным является определение мотивации как движущей силы поведения, как стремление человека к действию с целью удовлетворения своих потребностей (рисунок. 1.2.).

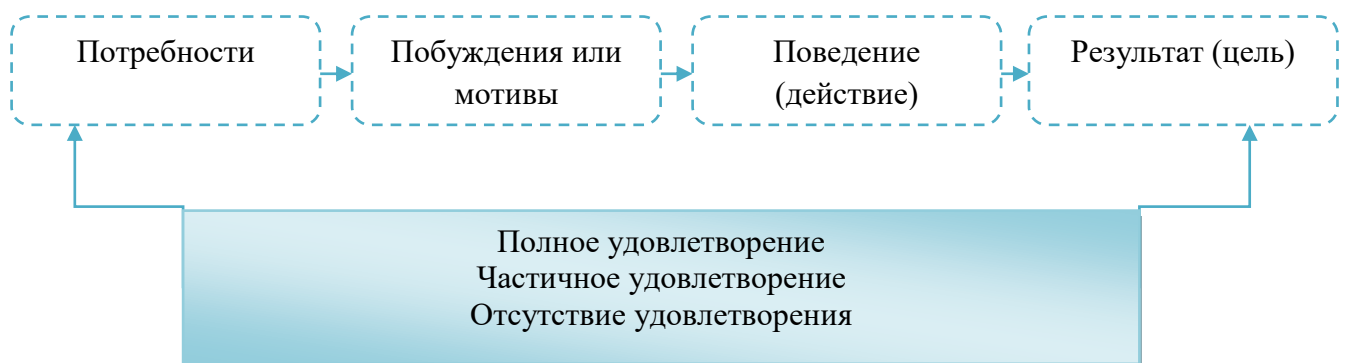


Рисунок 1.2 - Модель мотивации через потребности

Источник: [18, с. 9]

Стимул предстает внешним побудительным основанием поведения, интересом в приобретении чего-либо [15, с. 404]. Таким образом, под мотивом понимается некая внутренняя энергия, порождающая побуждение к действию, а стимул – это желаемый объект [27, с. 72]. Таким образом мотивация предстает внутренним процессом, то стимулирование – внешний способ влияния на человека [51, с. 33].

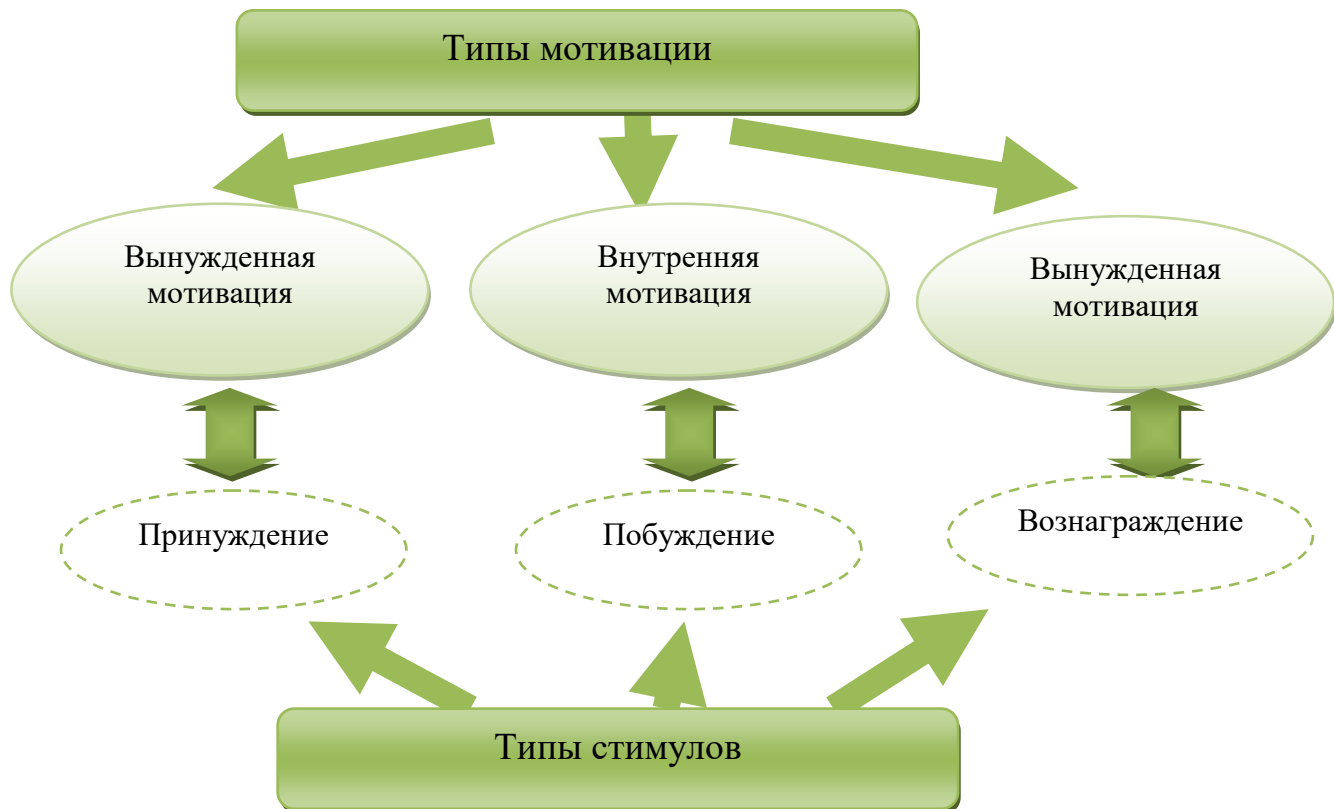


Рисунок 1.3 - Взаимосвязи типов мотивации и стимулов

Источник: [48, с. 237]

Систематизируя стимулы по способу влияния, следует выделить три важнейших их типа: побуждение, вознаграждение и принуждение [5, с. 1104]. В качестве типов трудовой мотивации выделяют следственно внутреннюю, инструментальную и вынужденную мотивацию [8, с. 58]. На рисунке. 1.3. отображена согласованность типов мотивации и подходящих им типов стимулов.

Процесс мотивации условно следует разделить на шесть стадий, тем не менее, подобное рассмотрение несет условный характер, потому что в

действительной жизни нет подобного отчетливого разграничения стадий и нет изолированных процессов мотивации (рисунок. 1.4.) [17, с. 37].



Рисунок 1.4 - Цикл процесса мотивации

Источник: [22, с. 25]

Понижение принуждения к труду может быть завоевано при помощи материальных и нематериальных форм стимулирования.

К данной рекомендации также стоит добавить введение «балльной» системы оценивания труда на предприятии [20, с. 601].

Подводя итог, отметим, что в зависимости от того, насколько эффективно руководители предприятий выстроят работу с коллективом на основе методов мотивации и стимулирования, зависит эффективность работы трудового коллектива предприятия. Невзирая на существенные расходы при формировании результативной системы мотивации, важнейшими предстают удержание и интерес в увеличении трудовой отдачи конкурентоспособного сотрудника.

Центральным элементом в формировании результативной системы материального стимулирования в компании предстает создание Положения о премировании в пределах системы управления по целям.

Во множествах современных исследованиях КРІ представляется как часть системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортона [54]. Тем не менее, основателем системы оценивания достижений последствий осуществления стратегии через КРІ предстает немецкий экономист П. Друкер [17, с. 38], который более полувека назад внедрил в практическую деятельность менеджмента дефиницию «управление по целям» - концепцию управленческой деятельности, сформированную на гипотезе потенциальных последствий функционирования и планировании мероприятий их достижения [16, с. 22].

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) - показатели функционирования подразделения (фирмы), которые помогают фирме в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. При помощи КРІ разрешено планировать, в том числе, проверять результативность и действенность фирмы на разнообразных уровнях управления [47].

В русском языке применяются два варианта перевода КРІ «Key Perfomance Indicator»: ключевой показатель результативности (КПР) и ключевой показатель эффективности (КПЭ). Нередко термины считаются взаимозаменяемыми, что не всегда правильно. Показатели для целей и процессов - разнообразные, потому что сущность их и требования к ним различаются [14].

Наиболее корректный перевод на русский язык дефиниции Key Performance Indicators (KPI) будет следующий: под «ключевыми показателями осуществления» (обозначенных целей и задач) разумеется система оценки степени достижения стратегических целей компании при помощи отслеживания реализации комплекта главных измеримых показателей, которые разрешают определять о том, приближается ли фирма к обозначенным целям (а если нет, то что или кто определенно данному препятствует) [2, с. 1452].

Стандарт ISO 9000:2008 делит слово performance на два термина: результативность и эффективность. Результативность — это уровень достижения намеченных последствий, а эффективность — соотношение между последствием и расходами. Следовательно, верным переводом термина KPI будет «ключевой показатель последствия функционирования», потому что последствие функционирования охватывает в себе и уровень достижения, и расходы на приобретение последствия.

Главная идея KPI состоит в том, что при помощи него можно однозначно и предметно оценивать деятельность и результативность каждого работника, группы людей, подразделения, проекта и фирмы в целом. Показатель воспроизведет всю картину процессов, совершающихся в фирме, при помощи цифр.

Данные показатели призваны предупреждать о потенциальных проблемах как на сегодняшний день, так и в долгосрочной перспективе.

По суждению П. Друкера, определение KPI обязано использоваться лишь тогда, когда предложенные показатели отчетливо соединены со стратегической целью, формируются отталкиваясь из ее содержания. Тем не менее, применение понятия в научных исследованиях не всегда отвечает его первоначальному смыслу.

Более успешным, соответственным предназначению KPI, предстает интерпретация понятия отечественным исследователем Д. Ткалич, в котором не только воспроизведено стратегическое назначение определения, но и подчеркнута различие между ключевыми показателями и вообще показателями реализации всяких целей и задач.

На основании рассмотрения разнообразных версий подхода к интерпретации определения KPI нам кажется рациональным полагать ключевыми показателями результативности наиболее существенные показатели функционирования компании и результаты этого функционирования, которые дают сведения о продвижении к стратегической цели компании.

Планирование целей обязано ориентироваться на достижение показателей любого сотрудника, структурного подразделения и компании целиком. Таким образом, ежемесячная премия обязана быть начислена и заплачена сотруднику при обстоятельстве осуществления им индивидуальных важнейших показателей, в том числе, показателей его структурного подразделения. Компетентное формирование, введение системы KPI и ее автоматизация разрешит упорядочить существенные процессы в компании:

1) Установить планы для любого сотрудника подразделения и зафиксировать за ним ответственность в реализации установленного круга задач;

2) Увеличить оперативность деятельности при помощи модернизации системы для стремительного поиска нужных сведений и появившихся просчетов;

3) Выработать систему материального стимулирования более понятной для самих сотрудников компании;

4) Предоставить оценку лепты любого сотрудника в достижение цели подразделения [50, с. 296].

Целью снабжения материального интереса сотрудников компании за счет увеличения производительности труда, повышения производственных мощностей, овладения новейшей техникой и технологий и понижения степени расходов в пределах межзаводской кооперации выплачивается премия за выпуск готовой продукции работ и услуг и осуществление функциональных показателей [48, с. 240]. Премия предстает оплатой стимулирующего характера и выступает в виде формы поощрения сотрудников компании за своевременное и качественное осуществление плановых заданий и функциональных обязанностей в исследуемом периоде.

Премия по результатам деятельности за месяц состоит из двух частей:

1) Основная доля премии определяется за осуществление компанией главных плановых показателей;

2) Расчетная доля премии определяется за осуществление структурными подразделениями личных функциональных показателей.

Важнейшим показателем компании для установления основной доли премии предстает реализация плана изготовления товарной продукции, работ, услуг и плана продаж. Важнейшими показателями для установления расчетной доли премии для всех подразделений предстают осуществление ими личных функциональных показателей. Функциональные показатели определяются для любого структурного подразделения касательно от задач и функциональных обязанностей подразделения, удельный вес любого функционального показателя устанавливается касательно от его воздействия на последствия деятельности подразделения. Лицом, свидетельствующим реализацию показателей, предстает глава структурного подразделения – пользователь последствиями осуществления представленных функций.

Поскольку система стимулирования труда должна способствовать реализации нескольких комплексных целей, в числе которых — формирование лояльности персонала, в процессе разработки системы премирования различных категорий персонала на основе КРІ в целях повышения эффективности системы стимулирования труда, необходимо предусмотреть меры по снижению влияния таких отрицательных факторов, как недостаточная информированность персонала о новой системе премирования.

1.3. Нормативно-правовые основы организации труда работников в РФ

Формирование труда в организации - это действия по определению или трансформации последовательности реализации трудового процесса и объединенных с ним производственных взаимодействий сотрудников со средствами производства и друг с другом, т.е. форма, в которой осуществляются экономические последствия трудовой деятельности. При этом разнятся две главные формы формирования труда:

- Персональную, т.е. анализируется один сотрудник;
- Коллективную, когда объектом изучения предстает коллектив.

Анализируя формирование труда в организации как процесс, нужно вычленить его важнейшие элементы:

- 1) подбор, подготовка, переподготовка и рост квалификации сотрудников;
- 2) расчленение труда;
- 3) кооперация труда;
- 4) формирование и обслуживание рабочих мест;
- 5) создание целесообразных приемов и методов труда;
- 6) определение научно аргументированных норм и нормативов труда;
- 7) формирование неопасных и здоровых обстоятельств труда;
- 8) формирование оплаты и материального стимулирования труда;
- 9) планирование и учет труда.

Рассмотрение влияния научной организации труда на производство разрешает вычленить следующие ее функции:

- ресурсосберегающую - сконцентрирована на экономию рабочего времени, результативное употребление сырья, материалов, энергии, т.е. всех ресурсов компании;

- оптимизирующую - обнаруживается в снабжении абсолютного соответствия уровня формирования труда передовому уровню технического вооружения производства, в достижении научной обоснованности норм труда и напряженности труда, в снабжении соответствия величины оплаты труда его конечным последствиям;

- трудоощающую - обнаруживается в формировании комфортных, безопасных и здоровых обстоятельств труда, облегчении его тяжести и интенсивности;

- возвышения труда - сконцентрирована на увеличение содержательности и привлекательности труда, снабжение разнообразности труда и его гуманизацию;

- активизирующую - устремлена на формирование трудовой инициативности и творческой инициативы.

Представленные функции взаимодействуют и снабжают рационализацию трудовых процессов в компании, что содействует увеличению величины научной организации труда.

Формирование труда в компании надлежит анализировать как систему, содержащую несколько подсистем: формирование трудовых процессов, обстоятельства труда, кадровое снабжение, мотивацию и стимулирование труда. Данная система отображает сущность, организационные и социально-экономические обстоятельства труда человека в компании [41, с. 596].

В данный период времени деятельность по формированию, нормированию и оплате труда нормативно причислена к компетенции компаний. Невзирая на это, страна участвует в функционировании по созданию ряда функций управления трудом: координации научных исследований вопросов формирования труда, организации создания межотраслевых норм и нормативов по труду и прочим. Например, одним из направлений деятельности Научно-исследовательского института труда и социального страхования является совершенствование методологических подходов в области нормирования труда специалистов, служащих и рабочих, а в Положении о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации, утвержденном постановлением Правительства РФ от 19 июня 2012 г. № 610, законодательно закреплены полномочия по принятию типовых межотраслевых норм труда [15, с. 404]. Кроме этого, НОТ нашла отражение в ст. 159-163 ТК РФ. Государство гарантирует работникам содействие в системной организации нормирования труда и применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором. Работодатель для выполнения работниками норм выработки в соответствии со ст. 163 ТК РФ обязан обеспечить:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;

- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;

- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;

- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

В соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по осуществлению государственной социальной политики» [9, с. 106] к 2015 г. в России ратифицированы не менее 800 профессиональных стандартов. Согласно с данным Указом в Трудовой кодекс РФ включена статья 195.¹ [46], которая внедряет новейшее понятие - «профессиональный стандарт». Профессиональный стандарт - это характеристика квалификации, нужной сотруднику для реализации обусловленного вида профессиональной деятельности.

Сферами применения норм трудового права в управлении персоналом являются (на основе Приказа Минэкономики РФ от 01.10.1997 г. № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» и Приказа Минтруда РФ от 06.10.2015 г. № 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом») следующие сферы.

1. Отношения занятости и трудоустройства.

2. Планирование потребности работодателя в персонале с учетом существующего кадрового состава.

В этой сфере нормы трудового права увязываются с документами кадрового делопроизводства, которые определяются ТК РФ, Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты», Инструкцией о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена Постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69), Правилами внутреннего трудового распорядка (ПВТР), положением о защите персональных данных работников, штатным расписанием (ф. Т-3), книгой

учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним, положением об оплате труда, премировании и материальном стимулировании, положением о системе обучения, графиком отпусков, должностными инструкциями по каждой должности в соответствии со штатным расписанием и др.

3. Привлечение персонала.

Нормы трудового права определяют порядок заключения трудового договора (глава 11 ТК РФ). Так, в ст. 64 ТК РФ указывается, что какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства (в т.ч. наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, в которых право или обязанность устанавливать такие ограничения или преимущества предусмотрены федеральными законами.

4. Оценка персонала.

В ст. 81 ТК РФ указывается, что порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников.

Так, например, аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления квалификационной категории.

5. Подготовка и переподготовка персонала организации.

Так, в ст. 198 ТК РФ указывается, что работодатель - юридическое лицо (организация) имеет право заключать с лицом, ищущим работу, или с работником данной организации ученический договор на получение образования без отрыва или с отрывом от работы. Ученический договор с работником данной организации является дополнительным к трудовому договору.

6. Заработная плата. Мотивация персонала.

В этой связи целесообразно привести ст. 129 Трудового кодекса РФ, в которой отмечается, что заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в т.ч. за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

7. Прекращение трудового договора.

В ст. 77 ТК РФ указывается, что основаниями прекращения трудового договора являются: соглашение сторон; истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения; расторжение трудового договора по инициативе работника; расторжение трудового договора по инициативе работодателя; перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность); отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией, с изменением типа государственного или муниципального учреждения; отказ работника от

продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора; отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы; отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем; обстоятельства, не зависящие от воли сторон; нарушение установленных Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы. Кроме того, трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

8. Ответственность персонала.

В трудовом праве выделяются два вида ответственности - дисциплинарная и материальная.

Дисциплинарная ответственность наступает за совершение дисциплинарного проступка, т.е. за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям (ст. 192 ТК РФ).

В свою очередь, в ст. 238 ТК РФ указывается, что работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

9. Охрана труда.

В ст. 209 ТК РФ определяется, что охрана труда - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические,

санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Кроме того, условия труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

10. Трудовые споры.

По субъекту все трудовые споры можно подразделить на индивидуальные и коллективные.

Под индивидуальным трудовым спором понимаются неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в т.ч. об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров (ст. 382 ТК РФ).

В свою очередь, коллективный трудовой спор - неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных актов (ст. 398 ТК РФ).

Таким образом, процесс правового обеспечения организации труда и управления персоналом можно рассматривать как систему нормативных правовых актов и локальных нормативных актов работодателя, призванных обеспечить эффективную трудовую деятельность работников с целью развития интеллектуального (человеческого) капитала.

Исследование региональных аспектов регулирования трудовых отношений представляет научный и практический интерес, т.к. позволит выявить проблемы, возникающие в правотворческой деятельности

законодательных органов субъектов России, определить перспективы развития законодательства. Трудовое законодательство отнесено к совместному ведению Российской Федерации и субъектов. Совместное ведение означает, что соответствующий круг отношений регулируется и федеральным, и региональным законодательством. Концепция совместного ведения подвергалась критике со стороны ученых, перечень полномочий федерального законодателя постепенно корректировался. Из буквального смысла нормы статьи 76 Конституции РФ вытекает последовательность принятия законов: сначала принимаются федеральные законы, а затем «принимаемые в соответствии с ними законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации». В некоторых субъектах состав регионального законодательства определен уставами. Круг вопросов, решаемых федеральным законодателем, широк, все основные аспекты регулирования трудовых отношений охвачены перечнем, изложенным в статье 6 ТК РФ. Перечень полномочий закрытый, субъекты РФ могут принимать законы и иные нормативные акты по вопросам, не нашедшим разрешения в федеральных законах (части 2, 3 статьи 6 ТК РФ). Возникает вопрос о возможности «опережающего правотворчества» субъектов России, который обсуждался в научной литературе. Были высказаны различные точки зрения. Так, Е. А. Ершова полагает, что органы государственной власти субъектов России вне пределов совместного ведения могут принимать законы и иные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, не ухудшающие права и законные интересы граждан и организаций [28, с. 56]. А.Л. Шведов допускает возможность опережающего регулирования и при отсутствии акта федерального уровня, и при наличии, но неурегулировании в нем тех или иных общественных отношений [42, с. 91]. Положительное отношение к опережающему правотворчеству высказано и другими авторами [49, с. 120]. Анализ статьи 6 ТК РФ показывает, что субъекты РФ могут принимать законы и иные нормативные акты, содержащие нормы трудового права по вопросам, не урегулированным федеральным законом, при определенных условиях. Законы,

иные нормативные правовые акты субъектов не могут противоречить актам федерального уровня. Не допускается принятие норм, снижающих уровень трудовых прав и гарантий работникам, установленный федеральными законами. Установление более высоких гарантий в нормах регионального законодательства, предполагающих увеличения финансовых затрат, обеспечивается за счет средств бюджетов соответствующего субъекта РФ. При кажущейся простоте принятия норм вызывает затруднения определение их конкретного содержания. Нормы областных законов, например, предоставляющие дополнительные гарантии государственным и муниципальным служащим субъектов, неоднократно являлись предметом рассмотрения Конституционного суда РФ по причине несоответствия их федеральному закону. Принятие федерального закона по вопросам, урегулированным региональным законом, влечет корректировку или отмену регионального закона. Так, принятие Федерального закона РФ «Об объединениях работодателей» от 27 ноября 2002 г. № 156 привело к отмене соответствующих региональных законов. Опережающее правотворчество может иметь место с целью восполнения пробелов в праве (при соблюдении упомянутых условий) и при наличии указания федерального закона или иных нормативных правовых актов. Законы регионов, в частности, определяют статус трехсторонних комиссий по регулированию социально-трудовых отношений. В регионах установлен порядок регистрации органами местного самоуправления трудовых договоров, заключаемых физическими лицами — работодателями с работниками. ТК РФ прямо не говорит о конкретизации норм федерального уровня, но в ряде случаев возможность конкретизации вытекает из смысла и содержания норм (статьи 35, 35.1, 119, 144 ТК РФ и пр.). Право конкретизировать нормы федеральных нормативных актов можно сформулировать непосредственно в статье 6 ТК РФ.

Практический интерес представляют некоторые направления регионального нормотворчества в сфере трудовых отношений и отношений, непосредственно связанных с ними. Акты регионального уровня играют важ-

ную роль в регламентации отношений, заполняя ниши, не охваченные федеральным законодательством. Так, Законом Свердловской области от 25 марта 2013 г № 23 «О содействии занятости населения в Свердловской области» определены полномочия Правительства области в данной сфере и Департамента по труду и занятости, предусмотрены меры, направленные на снижение напряженности на рынке труда, содействие работодателям в привлечении трудовых ресурсов, предоставление субсидий, налоговых льгот юридическим лицам, принявшим на работу инвалидов сверх квот приема. Конкретизация положений областных законов осуществляется в нормативных актах исполнительных органов власти субъектов, предусматривающих программы занятости и денежные средства на осуществление соответствующих мероприятий (опережающее профессиональное обучение лиц, находящихся под риском увольнения, переезд и переселение в другую местность, создание условий для самозанятости и т.п.). В частности, Постановлением Правительства Свердловской области от 5 апреля 2016 г. № 217-ПП « Об утверждении Программы дополнительных мероприятий по снижению напряженности на рынке труда Свердловской области» на осуществление программы в 2016 г. выделены денежные средства в сумме 66 355,1 тыс. руб. Некоторые субъекты РФ испытывают дефицит рабочих определенных профессий, специальностей. Правительством России определено 15 регионов, для которых является приоритетным привлечение трудовых ресурсов. В субъектах разрабатываются программы, направленные на повышение мобильности трудовых ресурсов при реализации инвестиционных проектов. Программы дают право на финансовую поддержку из федерального бюджета. Критерии отбора работодателей, участвующих в программе, условия предоставления работодателям финансовой поддержки (в том числе из регионального бюджета), устанавливаются нормативным правовым актом субъекта РФ. С работниками, участвующими в программе, заключаются трудовые договоры на неопределенный срок или срочные трудовые договоры на срок не менее 3 лет, предусматривающие порядок и условия предоставления мер поддержки (компенсация расходов по

переезду, на аренду жилья и т.п.). При досрочном расторжении трудового договора работник обязан возместить работодателю средства в размере предоставленных ему мер поддержки (за исключением случаев, предусмотренных трудовым договором). Работодатель, который нарушает условия соглашения об участии в программе или расторгает трудовой договор с работником, возмещает субъекту РФ все средства финансовой поддержки.

Для рынка труда субъектов России важным является регулирование притока иностранных работников. Потребность в привлечении иностранных работников, прибывающих в визовом порядке, определяется органами государственной власти субъектов.- На основании заявок работодателей межведомственная комиссия решает вопрос о целесообразности привлечения иностранных работников. Положение о межведомственной комиссии по вопросам привлечения и использования иностранных работников утверждается руководителем высшего исполнительного органа государственной власти субъекта. В Свердловской области такое Положение утверждено Указом губернатора от 24 июня 2014 г. № 308-УГ. Положение определяет порядок формирования и принципы деятельности комиссии (поддержание баланса трудовых ресурсов, обеспечение содействия приоритетному трудоустройству российских граждан), порядок рассмотрения заявок работодателей и основания их отклонения полностью или частично. Регулирование миграционных потоков не только влияет на ситуацию на рынке труда, но и приносит доходы в бюджет. В 2016 г. продажи патентов мигрантам принесли бюджету области 409,5 млн. руб.

Для смягчения ситуации на рынке труда создаются механизмы, облегчающие трудоустройство некоторых категорий граждан, испытывающих трудности с трудоустройством и нуждающихся в повышенной защите. Так, Постановление Правительства Свердловской области от 31 мая 2016 г. № 387-ПП «О специальных мероприятиях, способствующих повышению конкурентоспособности инвалидов на рынке труда Свердловской области»

устанавливает квоты для приема на работу инвалидов, порядок организации обучения инвалидов новым профессиям, резервирования рабочих мест и т.п.

Одним из направлений правотворчества субъектов является установление систем оплаты труда работников государственных учреждений. Введение новых систем оплаты работников государственных бюджетных и казенных учреждений после отмены Единой тарифной сетки сопровождалось принятием соответствующих нормативных правовых актов в субъектах России. При разработке нормативных правовых актов по вопросам оплаты труда работников государственных учреждений региональные власти опираются на порядок формирования систем оплаты труда, изложенный в Единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 г. Рекомендации утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений 25 декабря 2015 г. Например, в сфере образования рекомендовано размеры ставок, окладов в структуре заработной платы в образовательных организациях высшего образования устанавливать на уровне не менее 70 %, а в иных организациях — не менее 60 %. Подчеркнуты принципы формирования систем оплаты труда, регламентируемые федеральными нормативными правовыми актами, от которых субъекты РФ не вправе отступать.

Для определения размера минимальной оплаты в субъектах России законодателем предложен механизм социального партнерства. Размер минимальной заработной платы устанавливается соглашением, принимаемым трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений соответствующего субъекта (статья 133.1 ТК РФ). Размер минимальной заработной платы не может быть ниже МРОТ, установленного федеральным законом. Он обеспечивается за счет средств бюджетов субъектов, внебюджетных средств, доходов от предпринимательской деятельности и устанавливается с учетом социально-экономических условий и прожиточного минимума трудоспособного населения в соответствующем субъекте. С

введением данной нормы в 2007 г. сразу же воспользовались возможностью устанавливать свой размер минимальной заработной платы 37 субъектов. Сейчас по данным Федерации независимых профсоюзов России соглашения о минимальной оплате действуют в отношении работников внебюджетного сектора в 64 субъектах и в отношении работников бюджетного сектора — в 50 субъектах России [54].

Принимается немало региональных нормативных актов, но степень регламентации рассматриваемых отношений в субъектах России различна. Отмечается слабая активность законодательных органов. Одной из причин называют отсутствие навыков в разработке нормативных правовых актов [11]. Немало критики раздается по поводу противоречия положений областных законов федеральному законодательству. Обращается внимание на высокую степень урегулированности трудовых отношений федеральным законодательством, что сужает сферу законотворческой деятельности субъектов. Высказывалось мнение и о том, что трудовое законодательство должно относиться к ведению Российской Федерации [17, с. 38]. Действительно, федеральное законодательство в сфере регулирования трудовых отношений преобладает и оставляет немного простора региональному законодателю, но отказываться от рассматриваемого механизма было бы не разумно. Для страны с таким разнообразием региональных, климатических, экономических и прочих различий субъектам России необходима возможность самим принимать нормативные правовые акты, учитывающие эти особенности. Кроме того, отсутствие регулирования в некоторых сферах может тормозить развитие общественных отношений. В регионах опробуются новые модели регулирования, что способствует совершенствованию трудового законодательства. Например, в отсутствие регулирования «заемного труда» на федеральном уровне в регионах определяли предельное количество работников, которые могут быть предоставлены работодателю-пользователю. В настоящее время этот вопрос решен Законом РФ «О занятости населения в РФ» — количество предоставляемых работников

ограничено 10 % от среднесписочной численности. Задачей остается определение оптимального соотношения полномочий на федеральном и региональном уровнях регулирования. Происходит постепенное сокращение круга вопросов, решаемых федеральным законодателем, что демонстрирует ситуация с установлением минимального размера заработной платы в субъектах. В ведении федерального законодателя остаются основы регулирования трудовых отношений, минимальные стандарты и гарантии прав. Некоторые полномочия передаются на уровень регионов. Так, Федеральным законом РФ от 3 июля 2016 г. № 347 статья 6 ТК РФ дополнена частью четвертой, которая разрешает Правительству России своим постановлением передавать полномочия для осуществления органам исполнительной власти субъектов. Новое правило появилось в статье 145 ТК РФ: к компетенции государственных органов субъектов отнесено определение предельных уровней соотношения среднемесячной заработной платы руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров государственных учреждений, унитарных предприятий и среднемесячной зарплаты работников таких организаций. Полагаем, что правовое регулирование трудовых отношений на региональном уровне будет развиваться в направлении от федерального к региональному законодательству и дополняться социально-партнерскими соглашениями, что обеспечит более эффективное регулирование трудовых отношений.

Таким образом экономика труда изучает социально-экономические проблемы труда, проблемы обеспечения эффективности и производительности труда на основе его научной организации. Важнейшим аспектом является также и изучение отношения человека к труду, формирование удовлетворенности трудом в системе социально-трудовых отношений, складывающихся на различных уровнях экономики. В настоящее время экономика труда изучает проблемы формирования и эффективного использования трудового потенциала общества на основе рационального применения экономических законов развития производства, распределения, обмена и потребления.

Основной сверхзадачей экономики труда является выработка стратегического, вариантного мышления в сфере управления трудом на предприятии. На повышение эффективности нацелена аналитическая работа различных экономических служб предприятия. Однако оценка имеющегося и перспективного уровней эффективности почти никогда не представляет собой одномоментный процесс, а требует проведения последовательных расчетов. При этом каждый субъект хозяйственной деятельности имеет собственную систему приоритетов, характер согласования которых существенно влияет на конечные результаты в целом.

Организация системы оплаты и стимулирования труда является одной из приоритетных задач экономики труда. При этом условия каждой отдельной организации и потенциальные возможности улучшений в данной области определяются стратегией и целями развития, ограничениями в применении, особенностями трудовых процессов отдельных категорий работников.

В настоящее время работа по организации, нормированию и оплате труда законодательно отнесена к компетенции организаций. Несмотря на это, государство участвует в деятельности по разработке ряда функций управления трудом: координации научных исследований проблем организации труда, организации разработки межотраслевых норм и нормативов по труду и других.

Согласно ст. Трудового кодекса РФ, в которой отмечается, что заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в т.ч. за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ТРУДА И ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «ЗАПСИБКОМБАНК»

2.1. Организация трудовых отношений и экономика труда на предприятии

Публичное акционерное общество «Западно-Сибирский коммерческий банк» (далее по тексту – ПАО «Запсибкомбанк», Банк) входит в число лидеров среди кредитных организаций Уральского региона по основным показателям: размеру чистых активов, величине кредитного портфеля, объему привлеченных вкладов физических лиц и средств юридических лиц.

Банк осуществляет свою деятельность на основании следующих лицензий (Приложение 1).

На основании лицензий банка России ПАО «Запсибкомбанк» осуществляет следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение привлеченных во вклады (до востребования и на определенный срок) денежных средств физических и юридических лиц от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе уполномоченных банков-корреспондентов и иностранных банков, по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- осуществление операций с драгоценными металлами по обезличенным металлическим счетам;
- продажа монет из драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;

- осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Система корпоративного управления Банка основана на его организационной структуре, определяющей взаимоотношения между Общим собранием акционеров, Советом директоров, Исполнительными органами управления, внутренними службами, осуществляющими управление и контроль за деятельностью Банка. Корпоративное управление в Банке основывается на принципах, содержащихся в Кодексе корпоративного управления ПАО «Запсибкомбанк».

Система корпоративного управления Банка представлена на рисунке 2.1.

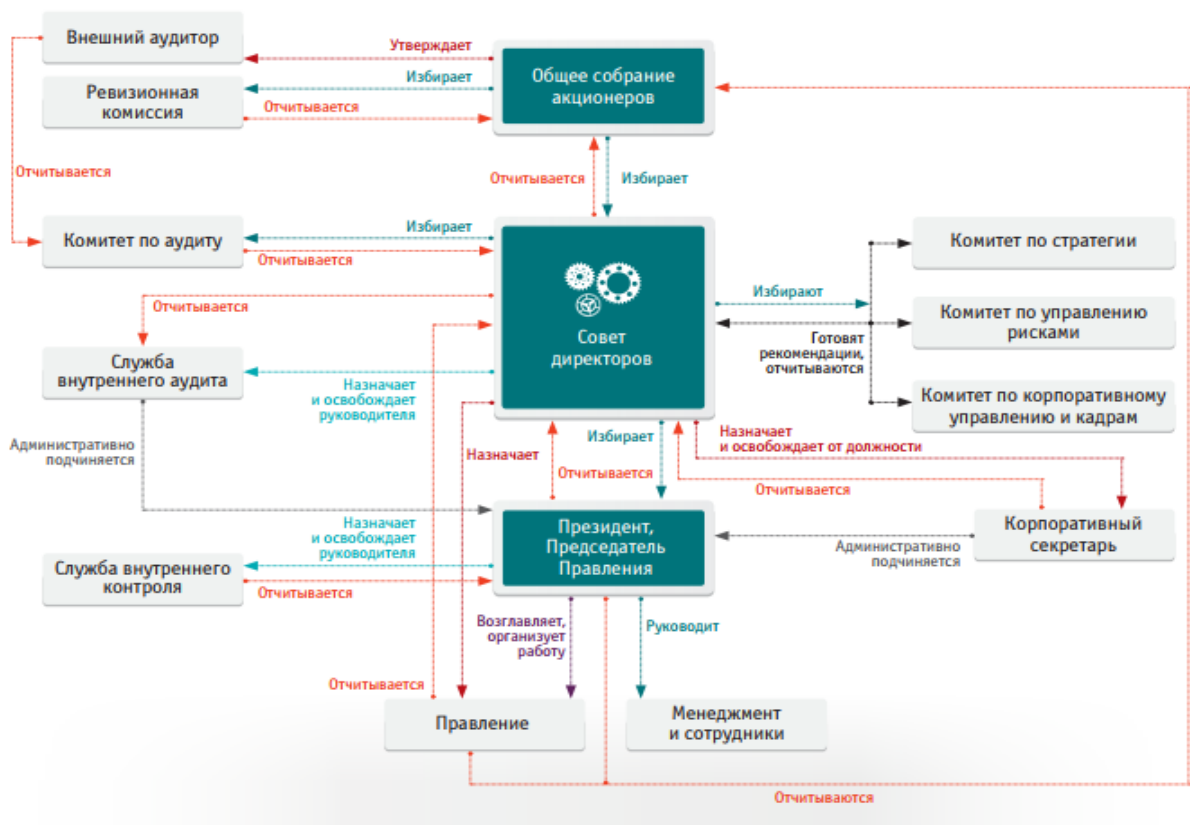


Рисунок 2.1 - Система корпоративного управления Банка

Источник: [37]

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка. Совет директоров осуществляет стратегическое управление Банком, определяет основные принципы и подходы к организации в Банке системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Банка, реализует иные ключевые функции.

Председатель Совета директоров Банка и заместитель Председателя Совета директоров Банка избираются на первом заседании Совета директоров Банка из числа членов простым большинством голосов. Должность Председателя Совета директоров Банка не вправе занимать Президент Банка. Совет директоров Банка вправе в любое время переизбрать Председателя Совета директоров Банка и/или его заместителя.

При Совете директоров Банка созданы постоянно действующие комитеты, которые являются органами Совета директоров, создаваемыми для предварительного рассмотрения вопросов, отнесенных Уставом Банка к компетенции Совета директоров. Все Комитеты подотчетны Совету директоров и все существенные выводы Комитетов предоставляются Совету директоров для обсуждения и рассмотрения. Советом директоров ПАО «Запсибкомбанк» созданы следующие Комитеты:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по корпоративному управлению и кадрам;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по управлению рисками.

Основной задачей исполнительных органов Банка является обеспечение достижения максимальной прибыли и повышение капитализации Банка при соблюдении приемлемого уровня рисков и сохранении достаточного уровня финансовой устойчивости Банка. Текущее руководство деятельностью Банка осуществляется единоличным исполнительным органом – Президентом Банка и коллегиальным исполнительным органом – Правлением Банка. Исполнительные органы Банка подотчетны Совету директоров Банка и Общему собранию акционеров Банка.

Основными принципами корпоративного управления являются (рисунок 2.2.).

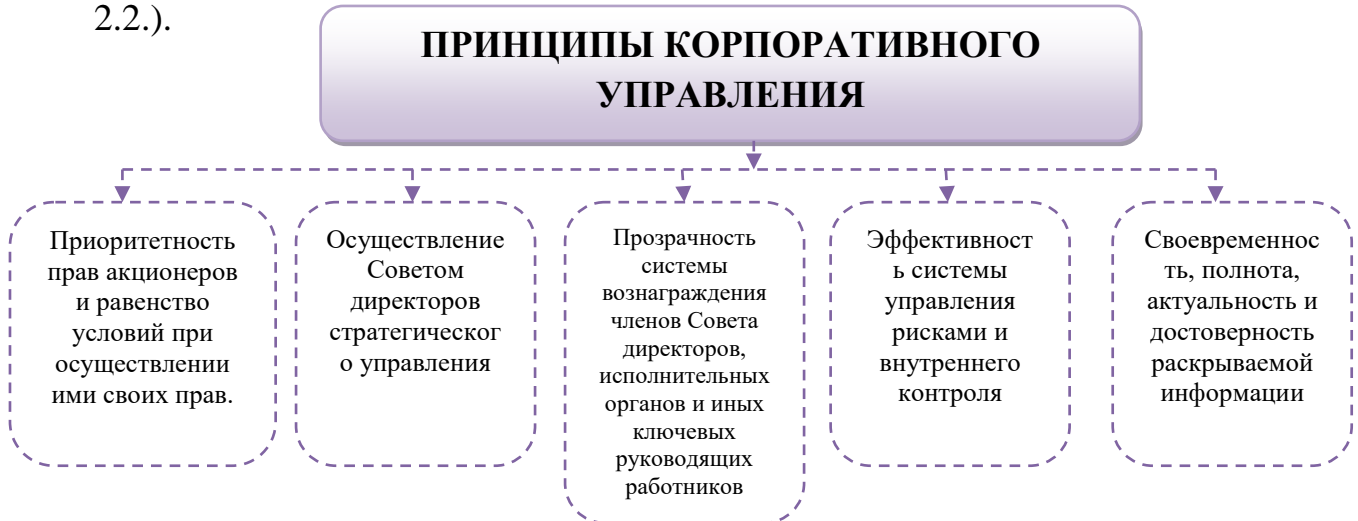


Рисунок 2.2 – Принципы корпоративного управления ПАО «Запсибкомбанк»

Источник: [37]

В Приложении 2 проведем анализ состава и динамики формирования источников финансирования ПАО «Запсибкомбанк».

По результатам Приложения 2 видно, что за этап с 2014 – 2016 гг. осуществилось увеличение части собственного капитала в структуре источников финансовых ресурсов кредитной организации с 11,2 % до 11,3 %, что следует охарактеризовать как положительную динамику.

Увеличение роста средства клиентов (некредитных организаций) на 23,9 % удостоверяет о росте доверия клиентов к кредитной организации, о росте позиций, в т.ч. о повышении безопасности кредитной организации в глазах жителей.

Повышение нераспределенной прибыли на 28,7 % указывает на то, что прибыль предыдущего времени не была использована с целью улучшения технологического создания кредитной организации, увеличения уставного капитала или создания фондов.

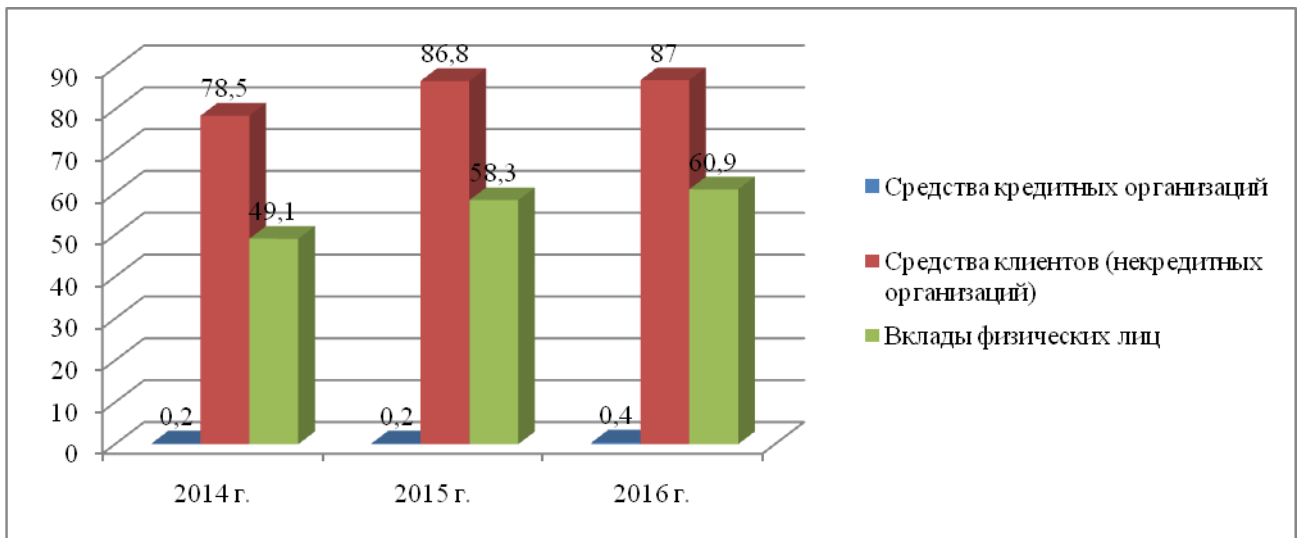


Рисунок 2.3 – Структура пассивов в 2014 – 2016 гг., %

Источник: [37]

В строении собственных средств кредитной организации существенный удельный вес охватывает нераспределенная прибыль предшествующих лет – 7,3 %. Следовательно, сумма собственных финансовых ресурсов кредитной организации на 01.01.2017 г. составила 11,3 % в общей сумме финансовых ресурсов кредитной организации, 88,7 % - это привлеченные средства ПАО «Запсибкомбанк».

Проведем анализ источников формирования финансовых ресурсов ПАО «Запсибкомбанк» и их размещения в 2014 – 2016 гг. по сведениям финансовой отчетности банка (таблица 2.1.).

Таблица 2.1

Доля собственных и привлеченных средств в структуре пассивов

Виды пассивов	На 01.01.2015г.		На 01.01.2016г.		На 01.01.2017г.		Изменение (+,-) 2016 г. к 2014 г.	Темп роста, % 2016 г. к 2014 г.
	сумма, млн. руб.	% к итогу	сумма, млн. руб.	% к итогу	сумма, млн. руб.	% к итогу		
Источники собственных средств	11289	11,2	11845	11,7	12764	11,3	1475	113,1
Привлеченные средства	89779	88,8	89689	88,3	100243	88,7	10464	111,7
Всего пассивов	101068	100,0	101534	100,0	113007	100,0	11939	111,8

Источник: [37]

Повышение собственных средств кредитной организации свидетельствует об увеличении его финансовой устойчивости. Данное обстоятельство доказывает то, что кредитная организация функционирует эффективно, т.к. располагает возможностью использовать собственные ресурсы в активных операциях для получения доходов.

В строении источников создания средств кредитной организации на 01.01.2017 г. максимальный удельный вес завладевают привлеченные средства кредитной организации – 88,7 %, заемные средства кредитной организации на 01.01.2017 г. составили 100243 млн. руб., что на 11,7 % или 10464 млн. руб. выше, чем на 01.01.2015 г. Тенденция привлеченных ресурсов свидетельствует о значительном увеличении привлеченных средств, что, в общем, предстает положительной тенденцией и может свидетельствовать о том, что кредитная организация приумножает источники для осуществления активных операций, все-таки, при этом могут, проявляться и отрицательные моменты.

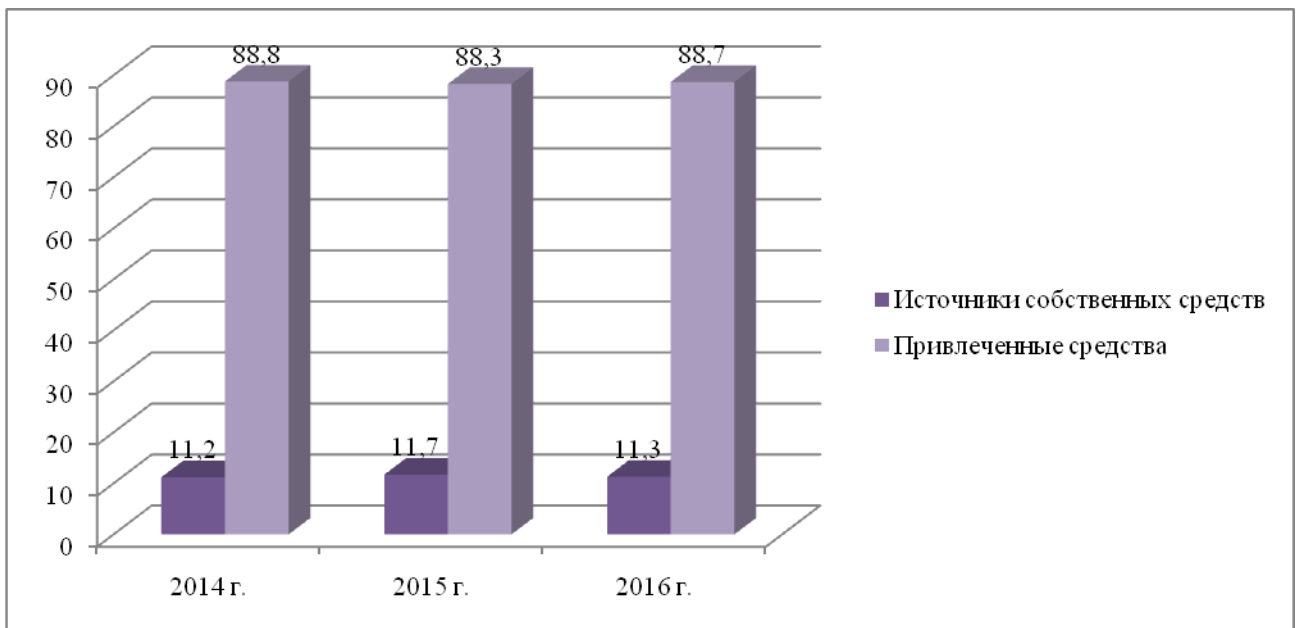


Рисунок 2.4 - Доля собственных и привлеченных средств в структуре пассивов

Источник: [37]

Часть заемных средств в строении пассива баланса в течение всего рассматриваемого этапа неоправданно велика и не может снабдить абсолютной величины ликвидности баланса кредитной организации. Согласно с вышесказанным надлежит думать, что финансовое состояние кредитной

организации в течение рассматриваемого этапа предстает неустойчивым и вызывает увеличенного интереса к себе руководства кредитной организации. Должно заметить, что среди заемных источников финансирования максимальную часть охватывают средства клиентов (некредитных организаций), которая в течение рассматриваемого этапа существенно выросла с 78,5 % до 87,0 %. Следовательно, главное финансирование функционирования кредитной организации реализуется за счет средств клиентов – юридических лиц.

Суммарно собственные средства увеличились на 1475 млн. руб. или на 13,1 %, это объединено с тем, что кредитная организация более инициативно стала заниматься депозитными операциями. Содействие осуществлению депозитных операций содействует росту приобретения доходов кредитной организацией ПАО «Запсибкомбанк».

Выгодные ставки по депозитным операциям делают данную услугу надежным орудием сбережения и увеличения денежных средств физических лиц.

Создание источников финансовых ресурсов - одна из основных целей банка. Для ее результативного решения коммерческий банк обязан обладать удовлетворительными собственными ресурсами, в том числе притягивать денежные средства из разнообразных источников.

Важнейшими задачами коммерческого банка в данной области являются: привлечение как можно значительных сумм недорогих и надежных ресурсов и поддержание наилучшего соотношения между величинами собственных и привлеченных средств.

Основную долю привлеченных ресурсов кредитных организаций охватывают все же депозиты, которые играют немаловажную роль в ресурсной политике кредитной организации, так как от объема и качества привлеченных средств зависят объем и строение активов банка, его прибыльность.

Структура привлеченных средств ПАО «Запсибкомбанк» в 2014 – 2016гг.

Наименование статей	01.01.2015 г.		01.01.2016 г.		01.01.2017 г.		Изменение (+,-) 2016 г. к 2014 г.	Темп роста, % 2016 г. к 2014 г.
	сумма, млн. руб.	% к итогу	сумма, млн. руб.	% к итогу	сумма, млн. руб.	% к итогу		
Кредиты ЦБ РФ	3945	3,9	-	-	-	-	-3945	-
Средства кредитных организаций	185	0,2	156	0,2	470	0,4	285	254,1
Средства клиентов (некредитных организаций), в т.ч.	79364	78,5	88120	86,8	98357	87,0	18993	123,9
Вклады физических лиц	49585	49,1	59230	58,3	68775	60,9	19190	138,7
ВСЕГО ДЕПОЗИТЫ	83494	93,0	88276	98,4	98827	98,6	15333	118,4
Выпущенные долговые обязательства	4604	4,6	496	0,5	496	0,4	-4108	10,8
Прочие обязательства	1251	1,2	581	0,6	610	0,5	-641	48,8
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и по операциям с резидентами оффшорных зон	333	0,3	200	0,2	269	0,2	-64	80,8
ВСЕГО НЕДЕПОЗИТНЫЕ ИСТОЧНИКИ	6188	7,0	1277	1,6	1375	1,4	-4813	22,2
ИТОГО привлеченных средств	89779	100,0	89689	100,0	100243	100,0	10464	111,7

Источник: [37]

Важнейшими источниками привлеченных средств предстают средства физических лиц и остатки на расчетных счетах юридических лиц. В целом отмечается рост величины привлеченных средств, что подтверждает об усовершенствовании функционирования кредитной организации с клиентами. Тенденция привлеченных ресурсов свидетельствует о значительном увеличении привлеченных средств, что, в общем, предстает положительной

тенденцией и может свидетельствовать о том, что кредитная организация приумножает источники для реализации активных операций.

В Приложении 3 изображена динамика и строение ресурсов ПАО «Запсибкомбанк» за 2014 – 2016 гг.

Как видно из представленных расчетов в Приложении 3, в течение рассматриваемого этапа кредитная организация неизменно приумножает свое имущество.

По сведениям Приложения 3 следует сформировать следующие выводы:

1. Валюта баланса существенно возросла на 01.01.2017 г. по сопоставлению с 01.01.2015 г. на 11,8 % или 11939 млн. руб. и составила 113007,0 млн. руб., что удостоверяет о значимом расширении хозяйственного оборота и росте имущества кредитной организации;

2. Максимальный удельный вес в строении активов кредитной организации одалживает ссудная задолженность заемщиков, на 01.01.2017 г. она выросла на 19,0 % или 13293,0 млн. руб. и составила 83381,0 млн. руб.; увеличение ссудной задолженности указывает на то, что кредитная организация в исследуемом периоде выдает больше кредитов, а представленный факт обозначает потенциальное приумножение показателя в будущем году;

3. Денежные средства кредитной организации на 01.01.2017 г. уменьшились на 2516,0 млн. руб. или 29,1% и составили 6135,0 млн. руб., понижение денежных средств следует охарактеризовать как целесообразную финансовую политику кредитной организации;

4. На 01.01.2017 г. случилось понижение отчислений обязательных резервов на 7,8 %, что указывает на понижение финансовой устойчивости кредитной организации.

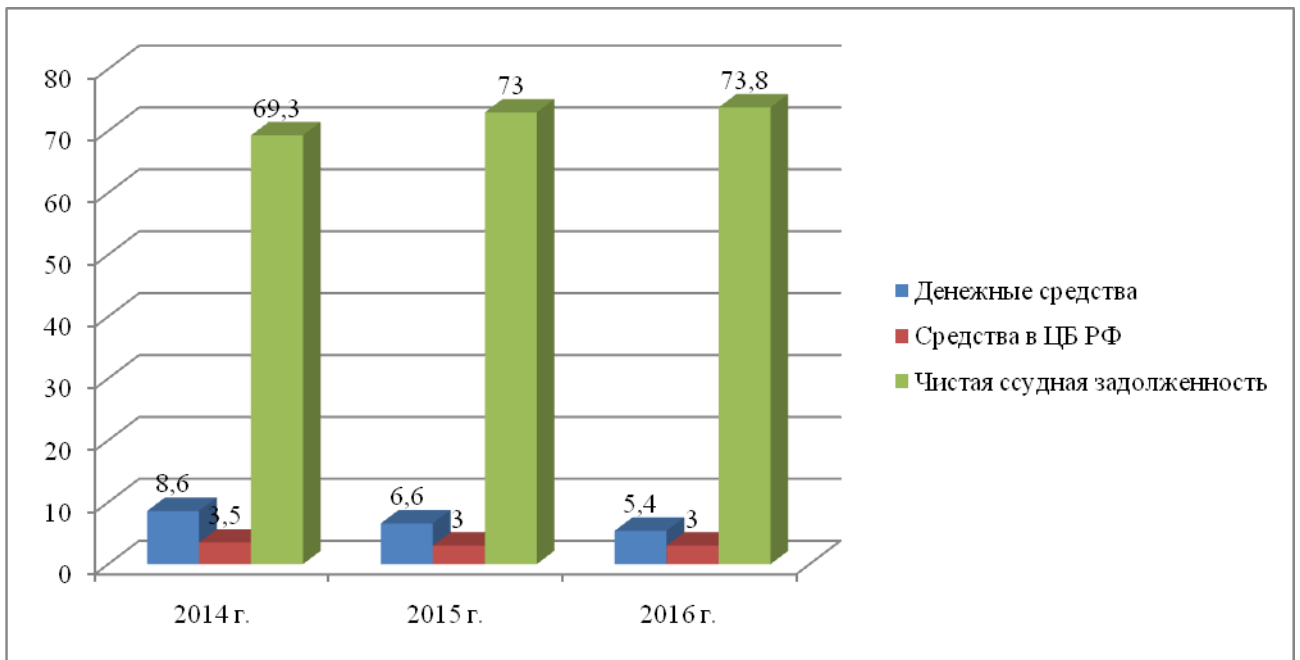


Рисунок 2.5 – Структура активов в 2014 – 2016 гг., %

Источник: [37]

Следующей характеристикой качества активов кредитной организации предстает их ликвидность. Расчет коэффициентов ликвидности для ПАО «Запсибкомбанк», представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели ликвидности ПАО «Запсибкомбанк» в 2014 - 2016 гг.

Показатели	На 01.01. 2015 г.	На 01.01. 2016 г.	На 01.01. 2017 г.	Темп роста, %		
				2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Показатель мгновенной ликвидности банка (Н2)	114,3	164,5	107,4	143,9	65,3	94,0
Показатель текущей ликвидности банка (Н3)	144,0	1027,2	366,4	713,3	35,7	254,4
Показатель долгосрочной ликвидности банка (Н4)	103,8	46,9	62,6	45,2	133,5	60,3

Источник: [37]

Как видно из таблицы. 2.3, в рассматриваемых этапах Н2 (норматив мгновенной ликвидности) составил 114,3 % в 2014 г.; 107,4 % - в 2016 г., это выше 15 %, что предстает позитивным последствием. Иными словами, на каждые 10 руб. средств до востребования кредитная организация имеет, в

частности, на 01.01.2017 г. 107,4 руб. высоколиквидных активов. Это заявляет о значительном уровне ликвидности банка.

Н3 (норматив текущей ликвидности) на 01.01.2016 г. равен наибольшему возможному показателю – 1027,2 %. Представленный коэффициент больше показателя на 01.01.2014 г. на 613,3 %. Это заявляет о значительном соотношении между активами и пассивами, что упрочивает ликвидность банка. Н4 (норматив долгосрочной ликвидности) характеризует общую сбалансированность активных и пассивных операций. В рассматриваемых этапах значение Н4 ниже предельно допустимого (120 %). Он составил 62,6 %. Сумма долгосрочных кредитов (с оставшимся периодом погашения больше года) не превосходит сумму собственных средств-брутто и долгосрочных кредитов, что предстает позитивным последствием.

Следовательно, по итогам осуществленного анализа следует говорить о достаточной ликвидности баланса ПАО «Запсибкомбанк» и отсутствии вопросов в формировании финансовой деятельности кредитной организации.

Получение прибыли является одной из основных целей функционирования коммерческих банков, поскольку решение большинства важнейших задач, стоящих перед ними, таких как наращивание величины собственного капитала, пополнение резервных фондов, финансирование капитальных вложений, поддержание созданного имиджа, других жизненно важных условий функционирования и развития, а также увеличение размера выплачиваемых дивидендов требует постоянного притока денежных средств, одним из основных источников которых является прибыль.

Проанализируем структуру и динамику доходов банка.

Анализ динамики показателей отчета о финансовых результатах банка ПАО «Запсибкомбанк» и показателей доходов проведем в Приложении 4.

За 2016 г. доходы Банка, рассчитываемые по сопоставимой методике, согласно публикуемым формам отчетности (с учетом сальдирования части доходов на аналогичные расходы, по операциям с ценными бумагами, иностранной валютой и созданию резервов), увеличились на 502,0 млн. руб.

или на 3,6 %, и составили 14452,0 млн. руб., что обусловлено увеличением непроцентных доходов на 117,0 млн. руб. или на 4,2 %, при незначительном увеличении процентных доходов на 385 млн. руб. или на 3,4%.

Процентные доходы Банка в отчетном году составили 11530,0 млн. руб., изменение процентных доходов за отчетный период обусловлено увеличением доходов от размещения средств в кредитных организациях на 1239,0 млн. руб., доходов от вложений в ценные бумаги на 378,0 млн. руб. или на 63,0 %, при этом отмечено снижение уровня доходов от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями на 1232 млн. руб. или на 11,9 %.

Непроцентные доходы Банка в 2016 г. составили 2922,0 млн. руб., увеличившись на 117,0 млн. руб. или на 4,2 %. Кроме того, произошло увеличение чистых доходов от операций с ценными бумагами на 41,0 млн. руб. или на 44,1 %. Одновременно с этим на величину непроцентных доходов повлияло снижение комиссионных доходов на 98,0 млн. руб. или на 4,2 %.

Наибольший удельный вес в структуре непроцентных доходов Банка занимают комиссионные доходы – 15,0 % или 2259,0 млн. руб.

На рисунке 2.6 представлена структура доходов ПАО «Запсибкомбанк» за 2016 г.

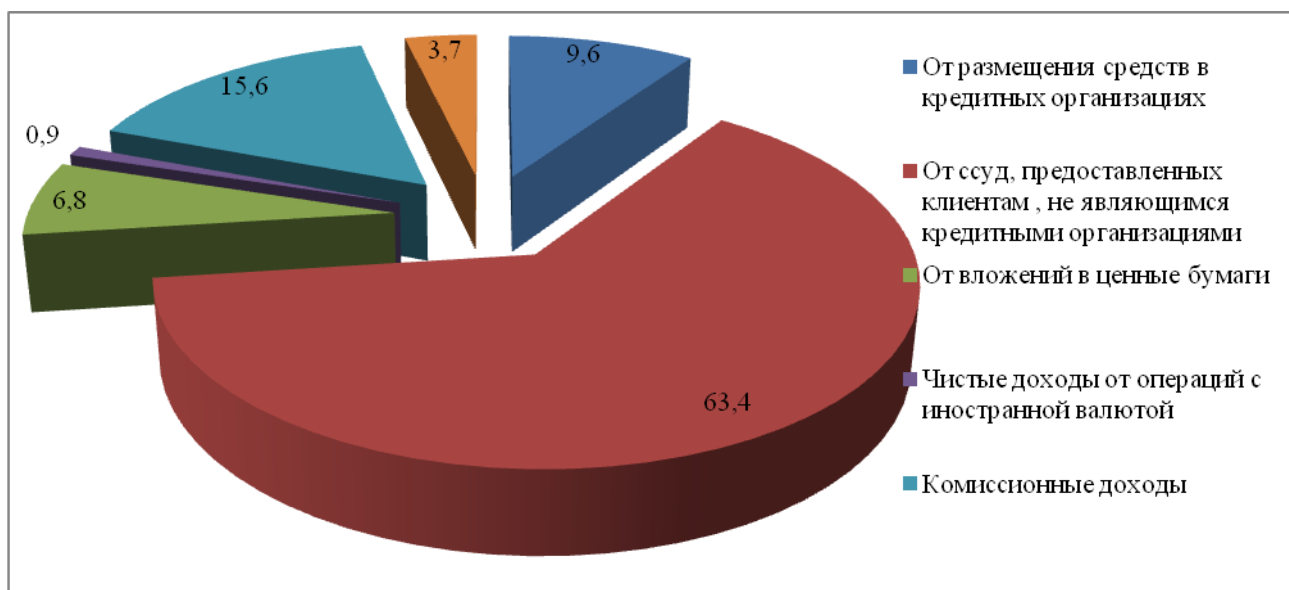


Рисунок 2.6 – Структура доходов ПАО «Запсибкомбанк» за 2016 г.

Источник: [37]

В Приложении 5 представлена структура и динамика расходов ПАО «Запсибкомбанк».

Расходы Банка за 2016 г. составили 1159,0 млн. руб., увеличившись в сравнении с 2014 г. на 1509 млн. руб. или на 15,5 %, что обусловлено ростом процентных расходов на 1533,0 млн. руб. или на 28,1 %.

На рисунке 2.7 динамика структура расходов в ПАО «Запсибкомбанк» за 2016 г.

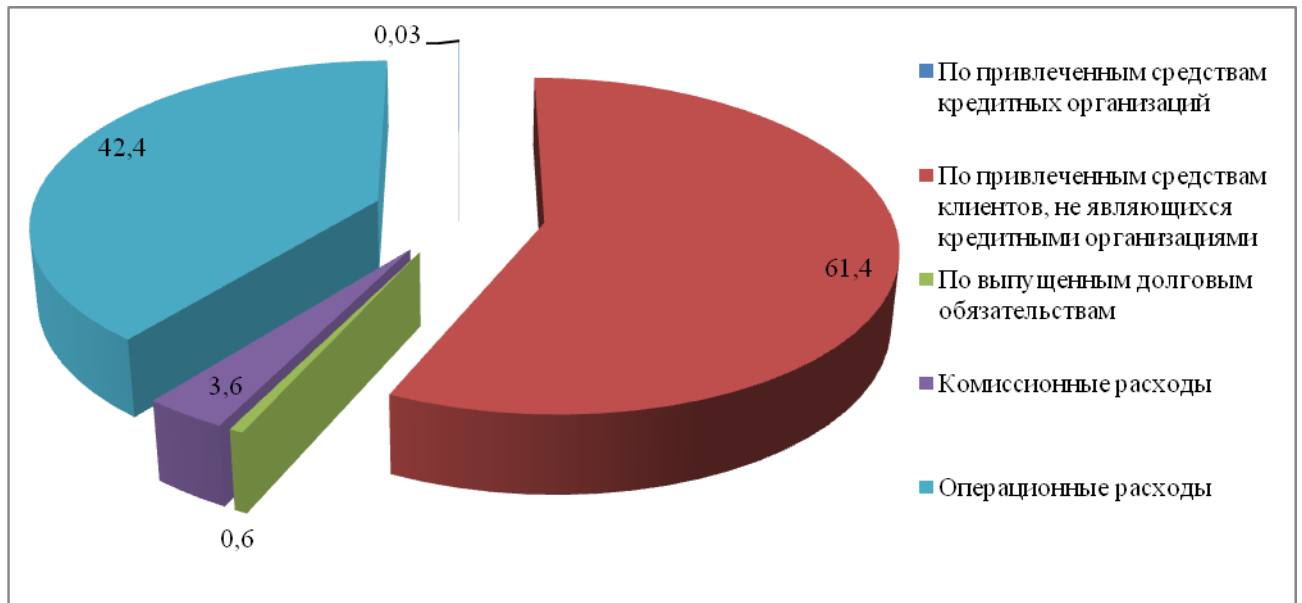


Рисунок 2.7 - Структура расходов за 2016 г.

Источник: [37]

2016 г. выдался достаточно сложным для всей банковской системы России. Неблагоприятная экономическая конъюнктура и отсутствие четких целевых прогнозов привели к снижению деловой активности хозяйствующих субъектов во многих секторах экономики. Но, несмотря на это, ПАО «Запсибкомбанк» успешно выполнил намеченные на 2016 г. планы и получил в конце года положительный финансовый результат.

ПАО «Запсибкомбанк» использовал особенности кризисного периода для прироста бизнеса за счет перераспределения клиентской базы на банковском рынке.

Динамика прибыли ПАО «Запсибкомбанк» за 2014 - 2016 гг.

(млн. руб.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %		
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Прибыль до налогообложения	1611	565	1484	35,1	262,7	921
Прибыль (убыток) после налогообложения	1611	565	1060	35,1	187,6	65,8
Доходы (всего)	13950	14626	14452	104,8	98,8	103,6
Расходы (всего)	9750	12657	11259	129,8	89,0	115,5

Источник: [37]

По результатам 2016 г. и с учетом событий после отчетной даты (СПОД) кредитной организацией приобретена чистая прибыль в размере 1060 млн. руб., что на 495 млн. руб. (87,6 %) выше, чем за подобный период 2015 отчетного года.

Следовательно, рассмотрение функционирования кредитной организации указывает на то, что совершилось упрочение баланса кредитной организации, прибыльность важнейших видов функционирования увеличилась при помощи роста объемов ссудных операций по наиболее выгодным ставкам, повышению комиссионных доходов, в том числе, благоприятным внешним обстоятельствам функционирования. Вместе с тем замедляющее воздействие на прибыльность проявляли большие затраты на расширение филиальной сети кредитной организации и инвестиций в создание информационных технологий.

Умеренная стратегия расширения кредитной организации, может отрицательно воздействовать на его показатели. Кредитная организация, возможно, будет процветать при обстоятельстве сохранения позитивной динамики российской экономики и благоприятной политической среды. Если же в экономике совершится сбой, кредитная организация может очутиться в наиболее сомнительном состоянии, чем многие иные кредитные организации

одной с ним категории, учитывая значительные операционные издержки и высокую долю заимствованных средств в его финансовой структуре.

2.2. Экономический анализ эффективности действующей системы управления персоналом

Обеспеченность ПАО «Запсибкомбанк» трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Списочная численность сотрудников на 1 января 2017 г. составила 3100 чел. Обеспеченность ПАО «Запсибкомбанк» персоналом представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Численность персонала ПАО «Запсибкомбанк» с 2014-2016 гг., человек.

Категория персонала	Численность		% обеспеченности	Численность		% обеспеченности	Численность		% обеспеченности
	2014 год			2015 год			2016 год		
	факт	штат		факт	штат		факт	штат	
Всего в том числе:	3273	3300	99,2	3121	3250	96,0	3100	3170	97,8
руководители	152	169	89,9	152	170	89,4	168	170	98,8
менеджеры	3121	3131	99,7	2969	3080	96,4	2932	3000	97,7

Источник: [37]

Данные на таблице 2.5 показывают, что в ПАО «Запсибкомбанк» структура персонала за период 2014-2016 гг. изменилась незначительно. Наблюдается тенденция к общему снижению численности персонала. Впервые снижение было зафиксировано в 2015 г. Фактическая численность персонала снизилась на 152 чел. В середине года было изменено штатное расписание, с целью оптимизировать работу персонала и сократить расходы. Практически все отделы столкнулись с сокращением кадрового состава. Количество управляющих (менеджеров) в 2015 г. сократилось на 152 чел.

Такие показатели связаны с внутренним кризисом банка. Высший управленческий орган - совет директоров, для урегулирования ситуации назначил на вышестоящие должности новых руководителей. Стратегия организации в целом поменялась.

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. общая численность персонала так же сократилась на 21 человека. В целом, с 2014 г. банк сократил 173 рабочих места. Уровень обеспеченности составляет 97,8 %, что на 1,4 % ниже, чем в 2014 г.

Процент обеспеченности руководителями, менеджерами Банка за 2014-2016 гг. можно представить в виде диаграммы на рисунке 2.8.

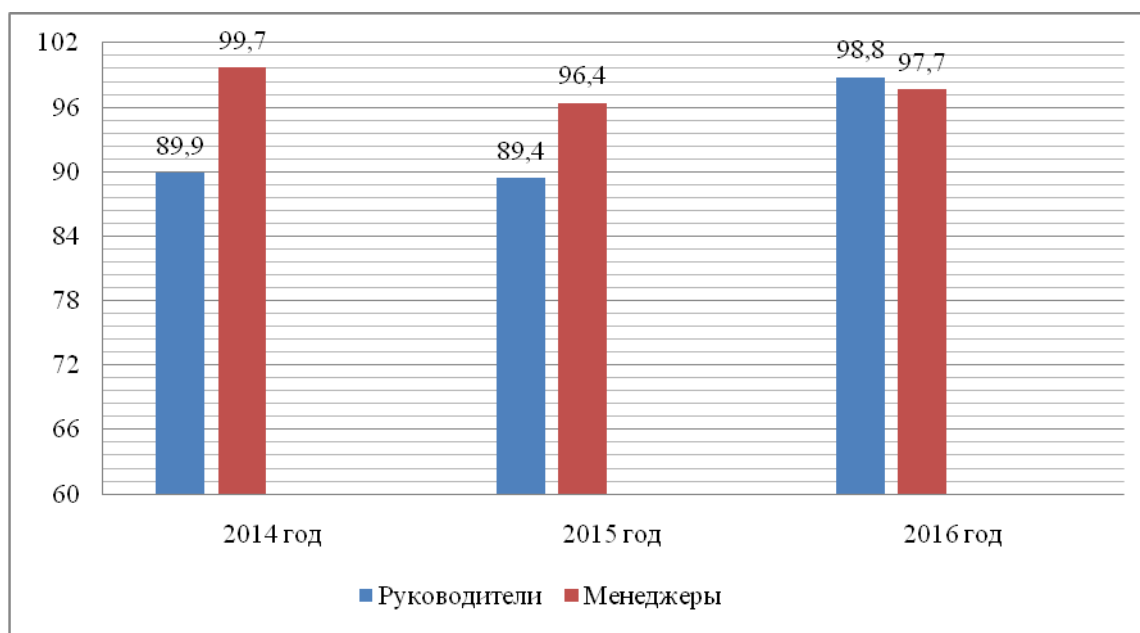


Рисунок 2.8 - Процент обеспеченности ПАО «Запсибкомбанк» персоналом в 2014-2016 гг.

Источник: [37]

Как видно из рисунка 2.8, процент обеспеченности персоналом за три года не достиг уровня 100 % ни в одной категории. Уровень обеспеченности руководителями составил 98,8 % и менеджерами 97,7 %.

Социальная структура трудового коллектива ПАО «Запсибкомбанк» выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению. В нашем анализе мы рассмотрим только классификацию по возрасту и образованию.

В таблице 2.6 можно найти закономерность к омоложению персонала. Не смотря на общее снижение количество сотрудников, рост произошел в

категории «до 25 лет» на 22 чел., удельный вес в общем составе на 2016 г. 18,9 %. В других категорий происходит заметное снижение. В категории «от 25 до 35 лет» снизилось количество на 30 чел. или на 1,5 %. Интересное наблюдение можно найти в группе «после 45 лет».

Таблица 2.6

Ряд распределения по возрастным группам работников ПАО «Запсибкомбанк»

Показатель	Численность работников на 01.01.2015		Численность работников на 01.01.2016		Численность работников на 01.01.2017	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
До 25 лет	564	17,2	569	18,2	586	18,9
25-35 лет	2057	62,8	2034	65,2	2027	65,4
35-45 лет	436	13,3	428	13,7	425	13,7
После 45 лет	216	6,6	90	2,9	62	2,0
Итого	3273	100	3121	100	3100	100

Источник: [37]

По социальному положению этот персонал считается людьми предпенсионного возраста и найти работу со временем для них становится гораздо сложнее. С учетом общих потрясений в банке, именно эти люди немного изменили свой состав. Показатель снизился на 154 чел. или на 71,3 % от общего числа работников на исследуемый период. Значительный отток данной категории произошел в 2015-2016 гг.

Для более наглядного рассмотрения возрастной структуры представим, распределение сотрудников по возрасту в виде диаграммы на рисунке 2.9.

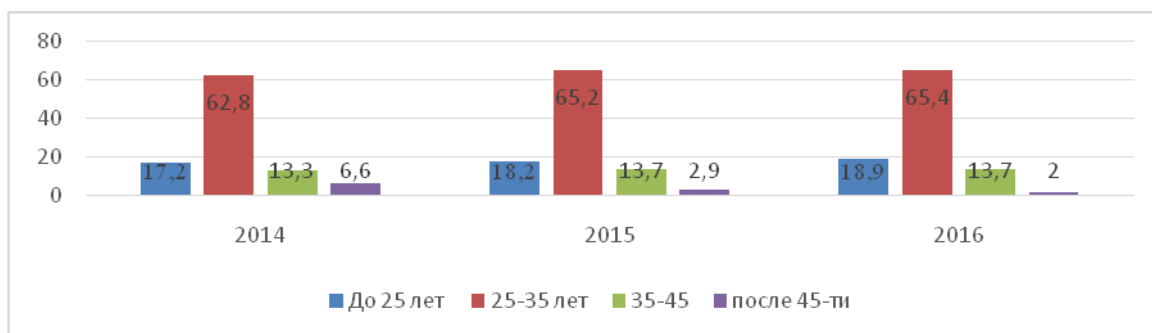


Рисунок 2.9 - Удельный вес сотрудников по возрастным группам

Источник: [37]

На рисунке 2.9 видно, что молодое поколение работников со временем увеличилось на 0,9 % от общего количества персонала и составило 586 сотрудника. Связано это с новым притоком молодых кадров. С одной стороны, это несет положительный результат. Молодые специалисты амбициозны, в большей степени готовы применять инновационные и нестандартные пути решения. Но отрицательные стороны — это отсутствие опыта у таких сотрудников. Их знания основаны не на годах практики, а на тех знаниях, которые были предоставлены в учебных заведениях.

Следующим показателем рассмотрим уровень образования сотрудников банка. Не гласной политикой банка принято использовать только кадры, которые получили образование выше общего, т.е. обучались в колледжах, техникумах, институтах и так далее. Исключение возможно только для соискателей, которые на данный момент обучаются в институте по профилю экономиста. Такие будущие специалисты могут занимать низшие должности. Для детального ознакомления уровня образования в ПАО «Запсибкомбанк» составим таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Ряд распределения по образованию

Образование	2014		2015		2016	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее общее	144	4,4	130	4,2	140	4,5
Среднее профессиональное	352	10,8	347	11,1	333	10,7
Высшее	2777	84,8	2644	84,7	2627	84,7
ИТОГО:	3273	100	3121	100	3100	100

Источник: [37]

Как видно из таблицы 2.7 данные показатели наиболее стабильны. Преимущественно в банке работают специалисты, имеющие высшее образование их доля составляет 84,7%. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности снизилась, но не значительно, на 0,1 %. Не «профессионалов» в отчётный период стало меньше, в 2016 г. их доля 10,8 %, а в 2014 г. –10,7 %. Связанно это, во-первых, с внешними факторами. Все больше специалистов стремится к получению высшего образования. Из внутренних факторов можно назвать сокращение дополнительных офисов банка и единиц персонала, на которые обычно принимались такие сотрудники.

На данный момент 128 чел. обучаются для повышения своего уровня образования.

Изучая кадровый потенциал предприятия и его работников, нельзя упустить из внимания такой показатель как трудовой стаж работников на данном предприятии. Этот показатель говорит о стабильности работы, как целом организации, так и службы управления персоналом. Высокий процент лиц отработавших в банке более года скажет, что условия труда соответствуют ожиданиям работников. Анализ данного показателя выразим в виде таблицы 2.8.

Таблица 2.8

Классификация персонала по стажу работы в ПАО «Запсибкомбанк»

Стаж работы	На 1 января 2017	%
до 1 года	114	3,7
от 1 до 3 лет	1718	55,4
От 3 до 5 лет	948	30,6
Более 5 лет	320	10,3
ИТОГО:	3100	100,00

Источник: [37]

Из таблицы 2.8 видно, что, основную долю работников составляют лица, проработавшие в банке от года до трех - 75,0 %. Другие категории не значительны. Доля сотрудников, проработавших до 1 года составляет 3,7 % от общего числа работников. Сотрудники, проработавшие до 5 лет составляют 30,6 % от общего числа.

На изменение качественной характеристики персонала происходят за счет движение рабочей силы. Поэтому в работе уделим большое внимание этому вопросу. В таблице 2.9 представлены основные показатели движения рабочей силы.

Таблица 2.10

Анализ показателей движения и постоянства кадров

№ стр.	Показатели	2014	2015	2016	Абсолютный прирост	отношение 2016 г. к 2014 г., %
1	Состояло работников на начало периода, чел.	3381	3273	3121	-260	92,3
2	Принято, чел.	6	53	32	+26	533,3
3	Выбыло, чел., в т.ч.:	114	205	53	-61	46,5
4	- по собственному желанию	37	49	29	8	78,4
5	- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	5	0	-	-
6	- по сокращению штатов	77	151	24	-53	31,2
7	Численность на конец периода, чел.	3273	3121	3100	-173	94,7
8	Среднесписочная численность, чел.	3327	3197	3110	-217	93,5
9	Коэффициент оборота по приёму, стр.2:стр.8	0,002	0,02	0,01	0,008	500,0
10	Коэффициент оборота по выбытию, стр.3:стр.8	0,03	0,06	0,02	-0,01	66,7
11	Коэффициент общего оборота, (стр.2+стр.3):стр.8	0,04	0,08	0,03	-0,01	75,0
12	Коэффициент текучести кадров, (стр.4+стр.5):стр.8	0,01	0,02	0,009	-0,001	90,0
13	Коэффициент постоянства кадров, (стр.1-стр.3)/стр.8	0,98	0,96	0,99	+0,01	101,0

Источник: [37]

Как представлено в таблице 2.9, если сравнивать 2014 и 2016 гг., положение банка печальное. Количество выбывшего персонала с каждым годом возрастает. В 2014 г. это 114 чел., а в 2016 г. за тот же период 53 чел. это на 61 чел. меньше.

Число по приему так же имеет тенденцию к увеличению. Если раньше вакантных мест было меньше, то и принятых было в 2014 г. - 6 чел. С учетом кризисной ситуации внутри банка, показатель принятых увеличился в 2015 г. и составил 53 чел. Если сравнивать 2016 г., то по сравнению с 2015 г. показатель уменьшился на 21 чел., но еще далек от результата 2014 г.

Для рассмотрения движения персонала в динамике построим график на рисунке 2.10.

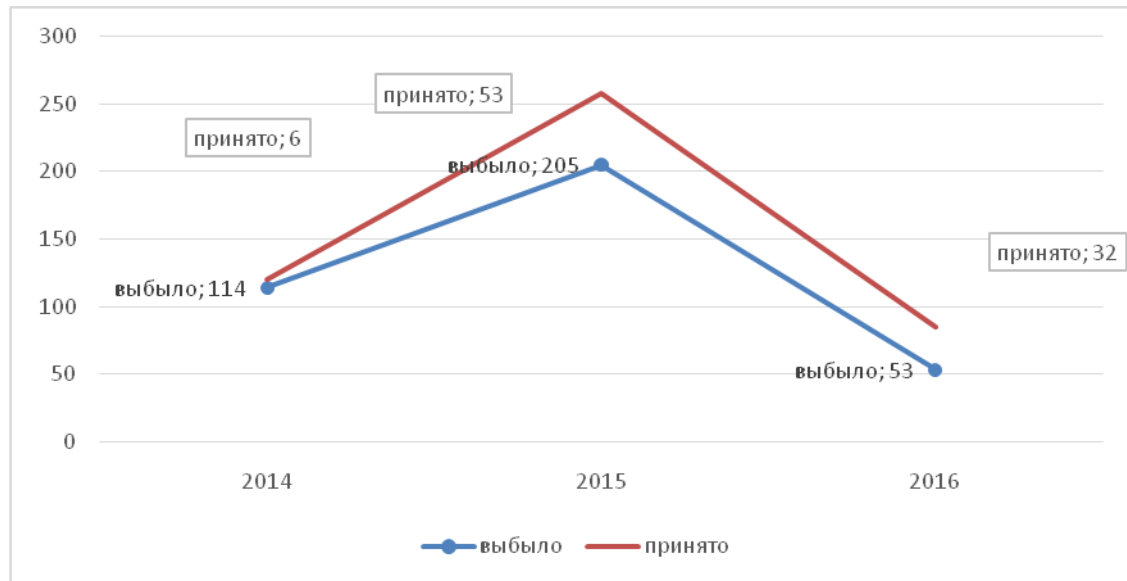


Рисунок 2.10 - Динамика движения персонала, чел.

Источник: [37]

Из рисунка видно, что произошло резкое увеличение числа принятых и выбивших в 2015 г., такие потрясения не могут оказывать положительное влияние на деятельность банка. По данным статистических исследований производительность труда вновь принятых сотрудников ниже на 5-6 %, а перед увольнением у сотрудников производительность может снизиться на 15-20 %.

Текучесть кадров - один из важнейших показателей динамики рабочей силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3 - 5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе организации в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 2.11.

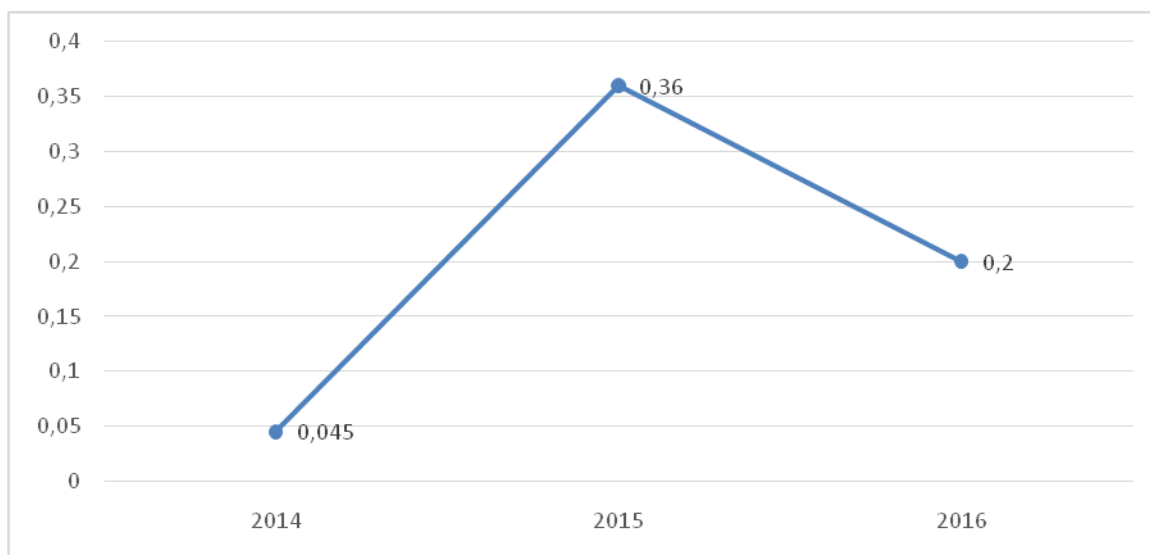


Рисунок 2.11 - Динамика текучести кадров, %

Источник: [37]

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2015 г. произошло резкое повышение текучести. Коэффициент текучести в 2015 г. повысился на 31,5 % по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. и составил 36 %. В 2016 г. ситуация несколько стабилизировалась, коэффициент снизился на 16 %. Но данный показатель все равно очень высокий, основная причина — это смена правления банка и соответственно смена общего курса развития. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

2.3. Экономические и неэкономические факторы совершенствования трудовых отношений на предприятии

Новое корпоративное повышение квалификации специалистов должно быть: проходящим без отрыва от работы; управляемым, так как контролироваться должен и ход обучения, и его результаты; информативным, так как нужны полезные практические знания в форме, специально подготовленной для целей обучения; гибким, так как содержание учебных проектов должно легко и гибко изменяться, подстраиваться под текущие задачи

и эволюционировать; индивидуальным, так как знания должны оставаться в банке, а не уходить вместе с сотрудником.

Итак, краткость, управляемость, информативность, гибкость, контроль над знаниями — вот пять базовых элементов нового корпоративного повышения квалификации специалистов банковской сферы.

Банк стремится создать эффективную систему оплаты труда, целью которой является привлечение и мотивация работников на выполнение установленных показателей, задач и продолжительную работу.

Принципами системы оплаты труда являются:

- обеспечение зависимости вознаграждения от результатов работы работника и Банка в целом;

- равная оплата за труд (одинаковый уровень оплаты труда работников, занимающих одинаковые по сложности, значимости и территориальному расположению должности (рабочие места), имеющие сопоставимый уровень квалификации и показывающие равные уровни результативности). Внутренним документом предусмотрена процедура ежегодной самооценки системы оплаты труда, основанной на анализе по трем блокам: риск-ориентированность, экономическая эффективность, социальная эффективность.

Структура заработной платы включает:

- постоянную (фиксированную) часть оплаты труда - оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты (с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях), не связанных с результатами деятельности работников. Постоянная часть дохода фиксирована для каждой должности и выплачивается работникам Банка ежемесячно либо на установленный распорядительным документом период пропорционально времени, фактически отработанному за месяц в соответствии с табелем учета рабочего времени;

- переменную (нефиксированную) часть оплаты труда – вознаграждение в виде премий, стимулирующих доплат, надбавок, зависящих от результатов работы работника и (или) Банка и (или) его структурных подразделений.

Нефиксированная часть оплаты труда формируется в денежной форме, в виде премий, стимулирующих доплат, надбавок, зависящих от результатов работы работника и (или) Банка и (или) его структурных подразделений, а также в натуральной форме, в виде материальных ценностей, по результатам проводимых программ, конкурсов, совместных акций с партнерами Банка по бизнесу.

Система премирования основана на выплате премий, надбавок, исходя из оценки результативности Банка в целом, его подразделений, членов исполнительных органов, иных работников, принимающих риски, и работников подразделений Банка, осуществляющих банковские операции, по финансово-экономическим показателям эффективности (КПЭ), оценивающие получение всех видов доходов с учетом принимаемых Банком в рамках деятельности этих подразделений рисков. Внутренним документом Банка для работников, принимающих риски, предусмотрена выплата долгосрочного вознаграждения, исходя из выполнения финансовых показателей с оценкой результата по истечении трех лет с момента окончания года, в котором совершались операции (сделки), с правом отмены выплаты вознаграждения при получении неудовлетворительного финансового результата и снижения размера выплаты при получении результата ниже запланированного. Размер вознаграждения, отдельно выплачиваемого за участие в работе органа управления членам Совета директоров, утверждается Общим собранием акционеров ПАО «Запсибкомбанк». Выплата вознаграждения членам Совета Директоров Банка осуществляется ежемесячно. Компенсация расходов членам Совета Директоров осуществляется на основании Устава Банка в соответствии с решением Общего собрания акционеров ПАО «Запсибкомбанк», в том числе компенсируются расходы, связанные с поездками на заседания Совета директоров (транспортные расходы (проезд), расходы по найму жилого помещения, иные расходы, непосредственно связанные с поездками на заседания).

Далее рассмотрим, из каких элементов состоит фонд заработной платы ПАО «Запсибкомбанк» (таблица. 2.11.).

Таблица 2.11

Состав и структура фонда заработной платы по статьям затрат в ПАО
«Запсибкомбанк» за 2014 – 2016 гг.

Показатель и	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение, %	
	Сумма, млн. руб.	Уд. вес, %	Сумма, млн. руб.	Уд. вес, %	Сумма, млн. руб.	Уд. вес, %	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Оклад	33750	59,3	41100	59,4	48480	59,8	143,6	118
Доплаты различного рода	2163	3,8	2901	4,2	3075	3,8	142,2	106
Процентна я надбавка	12465	21,9	14802	21,4	17346	21,4	139,2	117,2
Материаль ная помощь	8538	15	10377	15	12159	15	142,4	117,2
Итого	56916	100,0	69180	100,0	81060	100,0	121,5	117,2

Источник: [37]

Исследуя данную таблицу, можно сказать, что в организации фонд заработной платы в 2015 г. по сравнению с 2014 г. повысился на 21,5 % и в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличился на 17,2 %, в том числе по каждой статье (таблица. 2.12.).

Таблица 2.12

Расход фонда заработной платы по категориям специалистов в ПАО
«Запсибкомбанк» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	Сумма, млн. руб.			Изменение (+,-), млн. руб.		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Менеджеры	38676	46200	55500	7524	9300	119,5	120,1
Руководители	7896	9192	9672	1296	480	116,4	105,2
Другие специалисты	4548	6348	7458	1800	1110	139,6	117,5
Экономисты всех категорий	5796	7428	8442	1632	1014	128,2	113,7
Итого	56916	69168	81060	12252	11904	121,5	117,2

Источник: [37]

Таким образом, фонд оплаты труда менеджеров банка увеличился в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 7524 млн. руб. и в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 9300 млн. руб. или 19,5 % и 20,1 %. Изменение фонда оплаты труда категории экономисты всех категорий за 2015 г. рост составил 1632 млн. руб. или 28,2% и за 2016 г. рост составил 1014 млн. руб. или 13,7 %. Фонд оплаты труда по категории руководители повысился за 2015 – 2016 гг. на 16,4 и 5,2 % соответственно.

Рассмотрим, как расходуется фонд заработной платы по категориям специалистов (таблица 2.13.).

Таблица 2.13

Расход фонда заработной платы ПАО «Запсибкомбанк» по категориям специалистов за 2014 – 2016 гг.

Показатель и	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темп роста, %	
	Сумма, млн. руб.	Уд. вес, %	Сумма, млн. руб.	Уд. вес, %	Сумма, млн. руб.	Уд. вес, %	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Менеджеры	38676	68	46200	66,8	55500	68,5	143,5	120,1
Руководители	7896	13,8	9192	13,3	9672	11,9	122,5	105,2
Другие специалисты	4548	8,0	6348	9,2	7458	9,2	164	117,5
Экономисты всех категорий	5796	10,2	7428	10,7	8442	10,4	145,7	113,7
Всего	56916	100	69180	100	81060	100	142,4	117,2

Источник: [37]

Таким образом, можно сделать вывод, что большая часть фонда заработной платы расходуется на категорию «менеджеры», что связано с большей численностью работников данной категории и средней заработной платой. Значительная часть фонда заработной платы расходуется на категории руководителей и экономистов всех категорий, это связано с более высокими окладами данных работников.

Проанализируем среднемесячную заработную плату по каждой категории специалистов (таблица. 2.14.).

Анализ среднемесячной заработной платы работников по категориям специалистов ПАО «Запсибкомбанк» за 2014 – 2016 гг.

(млн. руб.)

Наименование показателя	Сумма, млн. руб.			Изменение, млн. руб.		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Менеджеры	14,9	18,0	21,6	3,1	3,6	120,8	120,0
Руководители	21,9	25,5	26,9	3,6	1,4	116,4	105,5
Другие специалисты	12,6	17,6	20,7	5,0	3,1	139,7	117,6
Экономисты всех категорий	16,1	20,6	23,5	4,5	2,9	128,0	114,1

Источник: [37]

Таким образом, за 2014 – 2016 гг. наблюдается ежегодный рост среднемесячной заработной платы по каждой категории работников, так в 2016 г. у категории работников она составила 21,6 млн. руб., что на 3,6 млн. руб. или 20,0 % выше, чем в 2015 г., среднемесячная заработная плата по категории экономисты всех категорий составила за 2016 г. 23,5 млн. руб., что выше на 2,9 млн. руб. или 14,1 % по сравнению с 2015 г., среднемесячная заработная плата других специалистов составила за 2016 г. 20,7 млн. руб. и увеличилась на 3,1 млн. руб. по сравнению с 2015 г., самая низкая зарплата по банку наблюдается у других специалистов.

Рост заработной платы произошел в результате продолжающегося инфляционного процесса, вследствие чего в организации неоднократно поднимался минимальный оклад труда.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризует показатель производительности труда.

Производительности работников банка рассчитывается по формуле:

$$П = \text{Доходы банка} / \text{Среднесписочная численность работников.}$$

Рассмотрим показатели производительности персонала ПАО «Запсибкомбанк» за 2014 – 2016 гг. (таблица. 2.15.).

Динамика основных показателей по труду в ПАО «Запсибкомбанк»
за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	Сумма, млн. руб.			Изменение, млн. руб.		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Доходы банка, млн.руб.	13950	14626	14452	676	-174	104,8	98,8
Численность персонала всего, чел.	3273	3121	3100	-152	-21	95,4	99,3
Производительность труда, млн. руб./чел	4,3	4,7	4,7	-0,4	-	109,3	-
ФОТ, млн. руб.	56916	69180	81060	12264	11880	121,5	117,2

Источник: [37]

Производительность труда составила в 2014 г. – 4,3 млн. руб./чел., в 2015 г. – 4,7 млн. руб. / чел, в 2016 г. – 4,7 млн. руб. / чел. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло увеличение показателя на 0,3 млн. руб. / чел. или 9,3 %. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. данный показатель не изменился, что свидетельствует о неэффективной кадровой политике банка, в связи с чем у работников банка отсутствует мотивация повышения эффективности и качества работы.

Банком в 2016 г. были организованы и проведены мероприятия по психодиагностике персонала, исследование социально-психологического климата, а также ряд тренинговых мероприятий, в т.ч. проведен 2-дневный тренинг на командообразование (веревочный курс) для молодых специалистов «Перспектива 2016». Всего за 2016 г. проведено 1160 мероприятий по психодиагностике, из них 389 мероприятий проведено для сотрудников Банка и 771 мероприятие для кандидатов на должности.

За период с января по декабрь 2016 г. на основании ходатайств руководителей структурных подразделений была проведена оценка корпоративных компетенций, тестирование менеджеров, профессиональное тестирование 97 сотрудников Банка.

Продолжая свою работу по проведению конкурсов для сотрудников ПАО «Запсибкомбанк» в течение 2016 г. Банком был проведен конкурс профессионального мастерства, который состоялся в двух форматах – в очном и дистанционном. В очном формате приняло участие около 20 человек, в дистанционном – около 50 чел. из различных подразделений Банка, находящихся на всей территории присутствия.

В 2016 г. конкурс проводился по номинациям:

- «Лучший кассир»;
- «Лучший специалист по привлечению корпоративных клиентов»;
- «Лучший специалист по кредитованию физических лиц»;
- «Лучший специалист по кредитованию юридических лиц»;
- «Лучший операционист по обслуживанию физических лиц»;
- «Лучший операционист по обслуживанию юридических лиц»;
- «Лучший консультант розничного бизнеса»;
- «Лучший переговорщик»;
- «Лучший бухгалтер»;
- «Лучший специалист офиса (делопроизводство и документооборот)»;
- «Лучший сервисный инженер»;
- «Лучший юрисконсульт»;
- «Лучший специалист экономической безопасности».

Победители конкурса получили ценные призы, все участники - признание и бесценный опыт взаимодействия с самыми лучшими работниками по своему направлению деятельности.

В рамках проведения мероприятий по формированию корпоративной культуры, продвижение ценностей и правил был проведен ряд различных мероприятий для сотрудников Банка в 2016 г.:

- Организация поздравления мужчин с «Днем защитника Отечества»;
- Организация поздравления женщин с «Днем 8 марта»;
- Участие сотрудников Банка в параде, посвященном 71-й годовщине Победы в ВОВ;

- Ежегодная корпоративная посадка деревьев;
- Организация празднования Дня защиты детей;
- Проведение Дня Банка – 2016 г.;
- Организация празднования Нового года;
- Проведение новогоднего праздника для детей сотрудников Банка;
- Новогодние подарки для детей сотрудников.

В ПАО «Запсибкомбанк» разработано Положение о процессе адаптации новых сотрудников.

Для выявления удовлетворенности персонала нами совместно с отделом кадров было проведено исследование удовлетворенности персонала фактором морально-психологического климата в коллективе, метод исследования – анкетирование, так как получить информацию нужно было от нескольких работников ПАО «Запсибкомбанк». В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие в ПАО «Запсибкомбанк» более 1 года – 38 чел. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы, а поставили просто прочерк (таблица. 2.16.).

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности специалистов и работников наблюдаются различия.

Работников низшего звена больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе;
- сплоченность коллектива;
- организация досуга.

Работники высшего звена наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- возможность общения в процессе работы;
- бытовые условия труда.

Вместе с тем, работники в отличие от специалистов выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда (55 %).

Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в
коллективе

Критерии	Доволен (специалисты), %	Доволен (работники), %	Не доволен (ИТР), %	Не доволен (менеджеры), %
1	2	3	4	5
Взаимоотношениям и в коллективе	36,8	87,5	10,5	6,2
Результатами своей работы	68,4	81,3	5,3	6,3
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5	-	6,3
Регламентом работы	68,4	68,8	10,5	6,2
Сплоченностью коллектива	26,3	56,3	26,3	15,5
Организацией досуга	10,5	56,3	47,4	18,8
Проявляемыми к Вам требованиями	52,6	62,5	21,1	6,3
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	47,4	6,3
Взаимодействием с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	11,6	18,8
Справедливостью морального и материального стимулирования	46,3	38,8	11,6	5,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	11,3	5,3	45,0
Возможностью общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8
Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	55,0
Размером заработной платы	55,8	42,5	8,4	10,0

Источник: [37]

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами совместно с сотрудниками отдела кадров было проведено исследование, в котором участвовали работники, проработавшие в ПАО «Запсибкомбанк» больше 1 год – 38 чел. Также был использован метод исследования – анкетирование (таблица. 2.17.)

Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

	Директора	Руководителя подразделения
Он – хороший человек	6,3	12,5
Он – начальник	68,8	50,0
Он лучше знает, как и что делать	12,5	18,8
Он знает Ваши нужды и заботится о Вас	6,3	-
Он сам показывает пример в работе	6,3	12,5
С ним опасно ссориться	6,3	12,5
Он настоящий профессионал	12,5	6,3
Вас могут лишить премии	12,5	12,5

Источник: [37]

Таким образом в строении собственных средств кредитной организации существенный удельный вес охватывает нераспределенная прибыль предшествующих лет – 7,3 %. Следовательно, сумма собственных финансовых ресурсов кредитной организации на 01.01.2017 г. составила 11,3 % в общей сумме финансовых ресурсов кредитной организации, 88,7 % - это привлеченные средства ПАО «Запсибкомбанк».

В строении источников создания средств кредитной организации на 01.01.2017 г. максимальный удельный вес завладевают привлеченные средства кредитной организации – 88,7 %, заемные средства кредитной организации на 01.01.2017 г. составили 100243 млн. руб., что на 11,7 % или 10464 млн. руб. выше, чем на 01.01.2015 г. Тенденция привлеченных ресурсов свидетельствует о значительном увеличении привлеченных средств, что, в общем, предстает положительной тенденцией и может свидетельствовать о том, что кредитная организация приумножает источники для осуществления активных операций, все-таки, при этом могут, проявляться и отрицательные моменты.

Максимальный удельный вес в строении активов кредитной организации одалживает ссудная задолженность заемщиков, на 01.01.2017 г. она выросла на 19,0 % или 13293,0 млн. руб. и составила 83381,0 млн. руб.; увеличение ссудной задолженности указывает на то, что кредитная организация в

исследуемом периоде выдает больше кредитов, а представленный факт обозначает потенциальное приумножение показателя в будущем году.

Принципами системы оплаты труда являются:

- обеспечение зависимости вознаграждения от результатов работы работника и Банка в целом;

- равная оплата за труд (одинаковый уровень оплаты труда работников, занимающих одинаковые по сложности, значимости и территориальному расположению должности (рабочие места), имеющие сопоставимый уровень квалификации и показывающие равные уровни результативности). Внутренним документом предусмотрена процедура ежегодной самооценки системы оплаты труда, основанной на анализе по трем блокам: риск-ориентированность, экономическая эффективность, социальная эффективность. Структура заработной платы включает:

- Постоянную (фиксированную) часть оплаты труда - оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты (с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях), не связанных с результатами деятельности работников. Постоянная часть дохода фиксирована для каждой должности и выплачивается работникам Банка ежемесячно либо на установленный распорядительным документом период пропорционально времени, фактически отработанному за месяц в соответствии с табелем учета рабочего времени.

- Переменную (нефиксированную) часть оплаты труда – вознаграждение в виде премий, стимулирующих доплат, надбавок, зависящих от результатов работы работника и (или) Банка и (или) его структурных подразделений.

Одним из положительных факторов в управлении персоналом ПАО «Запсибкомбанк» имеет хорошо разработанная и сформированная социальная политика компании. ПАО «Запсибкомбанк» трепетно относится к состоянию здоровья своих сотрудников и, поэтому предусматривает следующие основные направления:

- добровольное медицинское страхование работников;

- выплаты пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам;
- оздоровление и отдых работников;
- оказание первичной медико-санитарной помощи в здравпунктах организаций;
- профилактические мероприятия.

Однако в результате проведения анализа были выявлены следующие проблемы в управлении человеческими ресурсами в ПАО «Запсибкомбанк»:

- отсутствие эффективных методов контроля качества обслуживания клиентов;
- недостаточно результативная система материального стимулирования работников;
- недостаточно сформированная система адаптации и наставничества;
- отсутствие инновационных современных методов обучения.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭКОНОМИКИ ТРУДА

3.1. Зарубежный и российский опыт использования основных аспектов экономики труда в реальной экономической практике

Особенностью управления персоналом в условиях конкурентного рынка является возрастающая роль личности работника. Поэтому, соотношение стимул-мотив-потребность должны быть максимально гибкими и мобильными, для того, чтобы лечь в основу эффективной системы стимулирования.

Основное искусство менеджмента заключается в том, чтобы личную выгоду сотрудника направить на службу стратегической миссии организации, применяя методы эффективного стимулирования.

Стоит отметить, что мотивация персонала неразрывно связана с основными подсистемами, которые прямо или косвенно оказывают воздействие на управление персоналом.

Построение эффективной системы мотивации сотрудников банка является одной из самых важных функций сегодняшнего руководителя.

Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в таблице 3.1.

С другой стороны достаточно часто недооцениваются такие стимулы к труду, как: четкая постановка задачи и организация работы сотрудников, а также эффективный результат в процессе работы.

Правильная мотивация персонала в банке предполагает, что сотрудники банка должны обладать достаточной свободой своих действий, иметь возможность самостоятельно выбирать методы решения поставленных руководством оперативных и стратегических задач. Однако, в то же время, все действия сотрудников должны четко вписываться в установленные технологии и правила.

Подчиненные должны хорошо понимать не только свои цели в деятельности и труде, но и цели всего своего рабочего подразделения или офиса, а также многие цели или приоритеты банка.

Таблица 3.1

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	<u>Пожизненный найм</u> Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

Источник: [27, с.73]

Трудовая мотивация – это важный процесс для стимулирования каждого отдельного сотрудника или же группы всех людей к эффективной деятельности, который направлен на достижение общих целей производства.

Система мотивации банковских сотрудников, наряду с любой другой системой работы в какой-либо организации, обязана полностью и точно соответствовать разработанной стратегии данной компании, ресурсам организации, структуре и корпоративной культуре. Если начальник хочет привлечь и удержать в своей организации ряд квалифицированных и ответственных специалистов, он должен пытаться обнаружить ключевую мотивацию у подчиненных.

Материальное же вознаграждение является лишь частью общей системы мотивации персонала в банке. Этот стимул играет важную роль, но, не стоит всецело полагаться именно на него, ведь это не единственный фактор, который удерживает персонал. Если в организации есть проблемы, которые связаны с культурой корпоративного типа или плохой и неуютный внутренний микроклимат, то вознаграждениями или дополнительными бонусами сотрудников долго на службе не удержишь. Они запросто могут уйти в другую фирму, где заработная плата пусть даже будет ниже, но лишь бы сменилось недружелюбное окружение и тяжелая рабочая среда.

Именно поэтому, мотивация в банке должна в первую очередь учитываться как система различных показателей, воздействуя на которые руководитель будет добиваться максимальной эффективности работы.

В реальной практике у каждого банка существует своя политика относительно данного вопроса.

ПАО «Сбербанк России» (далее Сбербанк) - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр кредитно-финансовых услуг. Миссия Сбербанка: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» определяет смысл и содержание деятельности организации и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько

реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Поэтому Сбербанк большое внимание уделяет своим сотрудникам, в частности, вопросу мотивации и стимулирования руководителей среднего звена управления.

Важной особенностью системы мотивации и стимулирования руководителей среднего звена управления является применение с 2009 г. новой программы развития - Производственная структура Сбербанка (ПСС). В рамках ПСС именно мотивации и стимулированию данной категории руководителей придается большое значение. Одними из важнейших целей данной программы являются: повысить мотивацию руководителей среднего звена управления путем нематериального стимулирования, увеличить заинтересованность данной категории руководителей в достижении результата и повысить их уровень удовлетворенности сотрудников от работы.

ПАО «Сбербанк России» придерживается принципа «платить заработную плату за достижение результата», в данном случае есть следующая градация мотивации работников. Для оценивая менеджеров высшего звена используется система «Приоритетных проектов», её суть заключается в самостоятельной постановке и координации целей банковской финансовой стратегии топ-менеджером, а также последующем их перенесении на нижестоящие уровни в виде декомпозированных проектов. Вдобавок, при распределении премий имеется система «5+», включающая 5 основных факторов, а именно «личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиентоориентированность». Что же касается операционистов, то их премия зависит от объёма продаж банковского продукта. Кроме того, в банке был создан проект «Лига талантов», он включает лучших молодых специалистов в несколько групп для решения актуальных задач. Ежегодно проводится конкурс «Лучший по профессии», за победу даётся возможность стажироваться в лучших отделениях и получать дополнительное образование. Также выдаются различные символические награды, почётные знаки и медали.

АО «Газпромбанк» (далее Газпромбанк) - один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг. Следуя своей миссии: «Развивать бизнес в масштабах страны, в интересах каждого и с помощью всего потенциала компании максимально повышать репутацию российского предпринимательства на международной финансовой арене» данная организация обслуживает ключевые отрасли российской экономики. Основным капиталом Газпромбанка и главным фактором его успеха - сплоченный и профессиональный коллектив сотрудников.

С 2010 г. в банке реализуется масштабный проект по совершенствованию проводимой мотивационной политики и оплаты труда, которая включает: дальнейшее развитие системы по управлению эффективностью (разработка показателей эффективности для различных уровней управления, в том числе и для руководителей среднего звена управления, а также индивидуальные целевые показатели для каждого индивидуального сотрудника); пересмотр системы премирования, которая теперь включает премирование менеджеров среднего звена управления не только денежными выплатами (бонусами), но и опционами, акциями или иными правами. Газпромбанк предусматривает использование до 5 % уставного капитала на данные цели; вовлечение руководителей всех уровней в процесс нематериальной мотивации и расширение охвата персонала инициативами в этой области.

ПАО «Банк ВТБ 24» (далее ВТБ 24) - один из крупнейших финансовых институтов России, основная специализация которого - работа с физическими лицами, индивидуальными предпринимателями и предприятиями малого бизнеса. Миссия ВТБ 24: «Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом».

В центре всех ценностей ВТБ 24 находится персонал. Необходимо отметить, что особенностью системы мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена управления является применяемая в ВТБ 24 целевая модель,

которая включает систему грейдов, систему бонусов и систему компетенций. Целевая модель закрепляет структуру, соотношение выплат и задает принципы и правила распределения задач, функций, ответственности и результатов работы руководителей среднего звена управления в организации. Система грейдов систематизирует доходы менеджеров среднего звена, а система бонусов определяет показатели стимулирования, размер, периодичность и условия премиальных выплат. В целом, внедренная система мотивации и оплаты труда позволяет ВТБ 24 более точно планировать издержки на оплату труда, а также служит получению хороших результатов в мотивации руководителей среднего звена управления [3].

ОАО «Российский Сельскохозяйственный банк» (далее Россельхозбанк) - один из крупнейших банков России, который создан во исполнение распоряжения Президента РФ В.В. Путина от 15 марта 2000 г. Миссия Россельхозбанка: «Обеспечение доступного, качественного и эффективного удовлетворения потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения Российской Федерации в банковских продуктах и услугах, всемерное содействие формированию и функционированию современной национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора России, поддержка развития агропромышленного комплекса и сельских территорий РФ». В соответствии с миссией первоочередной задачей Россельхозбанка является создание коллектива профессионалов, отвечающего требованиям современного мира, и мотивированного на достижение высоких результатов в работе.

Россельхозбанк как социально ответственный работодатель проявляет заботу о своих сотрудниках, и одним из главных приоритетов в кадровой политике считает развитие мер социальной поддержки. Так, в целях мотивации персонала, в Россельхозбанке менеджерам среднего звена управления, чьи функциональные обязанности шире, чем у специалистов и других нижестоящих служащих организации, предоставляется дополнительное материальное вознаграждение, в том числе ежемесячное (ежеквартальное) и ежегодное

премирование, вознаграждение в связи с уходом на пенсию или в связи с юбилейными датами с учетом стажа работы в Россельхозбанке, доставка данной категории руководителей на работу и с работы по установленному маршруту, предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков работникам и культурно-массовые мероприятия.

Кроме того, в Россельхозбанке действует единая система обучения персонала, в рамках которой функционирует корпоративный университет организации, представленный одним учебным центром в головном офисе и шестью в регионах. В настоящий момент повышение квалификации ведется по 18 программам, 4 из которых разработаны специально для деятельности руководителей среднего звена управления. Помимо очного обучения, в деятельности корпоративного университета используются и дистанционные формы, которые обеспечивают доступ всем работникам Россельхозбанка к широкому спектру программ без необходимости покидать рабочее место.

АО «Альфа-Банк» (далее Альфа-Банк) - один из крупнейших универсальных банков России. Успех Альфа-Банка во многом обусловлен наличием сильной команды менеджеров среднего звена управления. Данная категория персонала следуя своей миссии: «Мы верим, что свобода — ключевая ценность современного человека. Объединяя неравнодушных людей, их опыт и энергию, мы помогаем вам быть свободнее в поступках и мечтах», способствуем эффективной работе своих подчиненных и совместному достижению целей организации.

Особенностью системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе и руководителей среднего звена управления, является запуск в 2016 г. Альфа-Банком в партнерстве с Mastercard уникального проекта для бизнеса, которая содержит в себе комплексную программу развития и мотивации сотрудников. Так, сотрудники Альфа-Банка получают бесплатно открытие и ведение счета, выпуск и обслуживание дебетовых карт. Для них также действуют льготные ставки по кредитам, более высокий процент одобрения по кредитным продуктам, в том числе на потребительские кредиты в магазинах,

дополнительные карты членам семьи, кобренды и конечно бесплатное снятие наличных в банкоматах по России. Зарплатный проект предоставляет персоналу Альфа-Банка не только стандартные привилегии, но и комплекс удобных и выгодных опций и услуг, учитывая индивидуальный подход ко всем держателям карт. Для руководителей среднего звена управления доступны премиальные «золотые» карты, приоритетная линия обслуживания, выделенная зона в отделении, бесплатный мобильный банк и SMS-информирование по банковским операциям. А еще всем «зарплатникам» банк начисляет 7 % на остаток по накопительному счету «Накопилка» [6, с. 84].

В основе данной программы лежит бизнес-модель RevenueSharing. По программе предлагаются семинары и тренинги для руководителей среднего звена управления от ведущих бизнес-спикеров, командообразующие мероприятия, подарки в виде техники для офиса, организация мероприятий для детей менеджеров среднего уровня и многое другое. Цель зарплатного проекта - стать важной частью компенсационного пакета сотрудника организации и эффективным мотивационным инструментом.

АО «Райффайзенбанк» (далее Райффайзенбанк) - дочерняя структура крупного австрийского банковского холдинга «Райффайзен Банк Интернациональ АГ». Оправдывая свою миссию: «Мы - ведущий универсальный банк России для всех, кто ценит качество», Райффайзенбанк предоставляет полный спектр высококачественных финансовых услуг по всей стране, стремится к долгосрочным отношениям с клиентами и поощряет предприимчивость своих сотрудников, и способствуя их развитию.

Специфика мотивации и стимулирования руководителей среднего звена управления заключается в том, что в 2013 г. начал курс по укреплению своей позиции одного из лучших работодателей в России с эффективной командой руководителей разных уровней управления. По результатам глобального исследования, проведенного двумя ведущими мировыми консалтинговыми агентствами в сфере управления персоналом - AonHewitt и группой RBL, Райффайзенбанк вошел в список топ-10 компаний в номинации «Лучшая

компания для лидеров». Этому успеху способствовала проводимая в организации программа «Управление талантами и развитие руководства», которая включает в себя управление карьерным развитием руководителей среднего уровня управления, поддержка их инициативы в работе и поощрение самостоятельности в принятии управленческих решений, обучение и выявление талантов среди данной категории работников. Помимо этого, стоит отдельно отметить, что свое развитие получила программа внутренних ротаций - в ее рамках в 2015 г. на новые позиции только в Москве перешли порядка 10 руководителей среднего уровня управления [54].

ПАО «Промсвязьбанк» (далее Промсвязьбанк) входит в топ-3 частных банков России и является универсальным коммерческим банком и одним из самых надежных банков страны. Свою миссию Промсвязьбанк видит в содействии экономическому развитию России и в повышении благосостояния общества, обеспечивая его потребности в высококачественных финансовых услугах, предлагая массовые и эксклюзивные банковские продукты, разработанные на базе лучшего международного и российского опыта. Следуя своей миссии, данная компания видит путь к достижению общей цели организации через раскрытие потенциала каждого сотрудника, поэтому Промсвязьбанк уделяет большое внимание программам обучения и развития. Промсвязьбанк заявляет: «Мы не просто обучаем наших сотрудников, мы формируем культуру осознанного, активного отношения к собственному развитию» и имеет собственный Учебный центр и внешнее обучение, которое включает в себя «Академию лидерства и управления», деятельность которой направлена на развитие команды руководителей данной организации, их управленческих компетенций и необходимых в работе навыков. Управленческая программа обучения постоянно обновляется и, кроме базовых лекций и семинаров, включает в себя комплекс открытых тренингов, мастер-классов по всему спектру управленческих тем: мотивация персонала, лидерство, управление исполнением и т.д. Обучение реализуется внутренними тренерами банка. Тренеры, имеющие сертификацию коуча, прорабатывают с

руководителями среднего звена управления вопросы их развития и эффективности в индивидуальном формате. В Промсвязьбанке обучение также может осуществляться дистанционно и предполагает стажировки.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что механизмы мотивации и стимулирования руководителей среднего звена управления во всех российских финансово-кредитных организациях идентичны. В основе идентичности лежит то, что материальное стимулирование играет ключевую роль абсолютно для всех менеджеров среднего уровня управления во всех вышерассмотренных деловых организациях, а нематериальная мотивация остается мало востребованной данной категорией персонала и не доработанной кадровыми службами.

Одой из причин слабоэффективной системы мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня управления в деловых организациях России являются уровень социально-экономического развития нашей страны, условия функционирования экономики, специфические исторические, географические и природные особенности, а также отечественный менталитет, его глубинные, вековые константы социального и национального характера.

По результатам исследования выяснилось, что руководители среднего звена управления, зная о существующих проблемах, не готовы изменить что-либо в своей работе, не готовы к рациональным переменам, кроме того, не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Менеджеры среднего звена управления в российских организациях банковского сектора выбирают ситуации с умеренной степенью риска и предпочтение отдают работе, содержащей четкие и понятные инструкции по выполнению. Для них более характерными являются краткосрочная ориентация во времени и реактивная культура, характеризующаяся выбором последовательности осуществляемых действий в зависимости от ситуации.

Учитывая российскую ментальность, культурно-образовательный уровень развития наемной рабочей силы, а также уровень развития управленческой культуры, нам необходимо сформировать собственную модель мотивации и стимулирования руководителей организаций, в том числе руководителей среднего уровня управления, что даст данной категории управленческого персонала возможность эффективнее вносить свой вклад в развитие организаций.

3.2. Рекомендации по совершенствованию экономики труда на предприятии ПАО «Запсибкомбанк»

Поскольку в условиях экономического кризиса увеличение заработной платы с целью мотивации сотрудников является «непозволительной роскошью», особое внимание необходимо обратить на поощрение нематериального характера, которое является важной составляющей социальной политики организации.

Применение нематериального стимулирования позволяет организации углубить преданность сотрудников, повысить их интерес к собственному профессиональному уровню, уменьшить панические настроения в коллективе и, как следствие, повысить качество их профессиональной деятельности.

Для минимизации влияния данных проблем на систему управления персоналом ПАО «Запсибкомбанк» и деятельность организации в целом на основе опыта компаний с американской системой управления были предложены следующие мероприятия по совершенствованию концепции управления человеческими ресурсами данной компании:

1. Модернизация корпоративной культуры в ПАО «Запсибкомбанк», а именно:
 - в основе корпоративной культуры должен быть принцип уважительного отношения к личности (данное убеждение должно отражаться в системе вознаграждений и льгот, в программах менеджерских школ, образовательных и подготовительных программах для сотрудников);

- предоставление персоналу возможности прочувствовать, что именно от него зависит благополучие компании;
- совершенствование принципов управления в компании и системы обучения менеджмента для поддержания строгой дисциплины и скорости, эффективных коммуникаций и командного духа;
- проникновение миссии и целей в сознание сотрудников должно осуществляться повсеместно через призму всех видов деятельности организации.

2. Совершенствование системы стимулирования персонала, а именно:

- дифференциация размеров выплат в зависимости от результатов деятельности работника;
- ориентация на рыночные показатели при оценке должности;
- совмещение системы грейдинга с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности — KPI.
- деятельности организации.

3. Совершенствование методов контроля качества обслуживания клиентов, а именно:

- создание новых ключевых показателей эффективности на основе отзывов клиентов об услугах ПАО «Запсибкомбанк» и работе персонала (в соответствии с данными показателями необходимо разработать систему материального стимулирования не только для каждого сотрудника, занятого в обслуживании клиентов, но и для всей команды);
- своевременное реагирование на негативные отзывы клиентов и, в зависимости от их содержания и количества, применение системы дисциплинарных взысканий не только работнику, но и его непосредственному руководителю.

Данные методы и рекомендации успешно применяются в крупных американских компаниях, таких как Google, Apple, Yum! Brands и во многих других организациях. Для российской концепции управления человеческими ресурсами характерны черты разных мировых концепций. Поэтому данные

рекомендации по улучшению системы управления персоналом в ПАО «Запсибкомбанк» помогут наилучшему задействованию персонала в работе и совершенствовании организации.

Рассмотрим более подробно рекомендации по совершенствованию экономики труда в ПАО «Запсибкомбанк».

1. Мероприятие №1 – Адаптация сотрудников.

Основными целями адаптации новых сотрудников на предприятии являются:

- возможность более быстрого и эффективного достижения показателей на предприятии;

- уменьшение начальных затрат. Новый сотрудник не всегда хорошо знает работу и ее особенности. Пока новый сотрудник работает менее эффективно, чем другие сотрудники, его работа требует более высоких начальных затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти начальные затраты и дает возможность новичку скорее добиться эффективного выполнения работы;

- время, которое необходимо новому сотруднику для налаживания контакта с новыми коллегами;

- снижение неуверенности в себе новичком;

- снижение текучести кадров среди новичков;

- экономия рабочего времени опытных сотрудников и руководителя.

Сотрудник, который не полностью адаптировался к работе в организации, требует к себе больше внимания и времени на предоставлении помощи в процессе рабочего процесса;

- осознание у новичка удовлетворенности своей работой. Процесс адаптации должен способствовать созданию положительного мнения новичка о предприятии и его сотрудниках;

- снижение издержек по поиску нового персонала;

- формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Исходя из анализа процесса адаптации, выделены факторы, которые влияют на успешность адаптации.

Только часть факторов успешности адаптации имеют значение на предприятии: недоразвитая система премирования кадров; используются не все методы стимулирования сотрудников, вследствие чего снижается мотивация сотрудников.

Цель планирования адаптации нового сотрудника в организации заключается в выявлении условий для успешного и эффективного приспособления сотрудника к рабочему процессу, к своему рабочему месту, и к предприятию в целом.

На эффективность процесса адаптации влияют первые контакты с организацией.

Необходимо провести следующий ряд мероприятий для повышения эффективности адаптации персонала на предприятии:

- выделить отдел по обучению сотрудников. На предприятии, где существуют отделы по обучению сотрудников добавить человека в штатное расписание, который будет заниматься вопросами адаптации;
- усовершенствовать действующую систему премирования.

Исходя из выделенных мероприятий, улучшение процесса адаптации нуждается в финансировании, но эти финансовые расходы со временем окупятся, потому что снизится уровень текучести кадров, уровень брака продукции, сократится число поломок оборудования и инструмента.

Предлагаемый бизнес-процесс управления адаптацией персонала представлен в виде рисунка (рисунок. 3.1.).

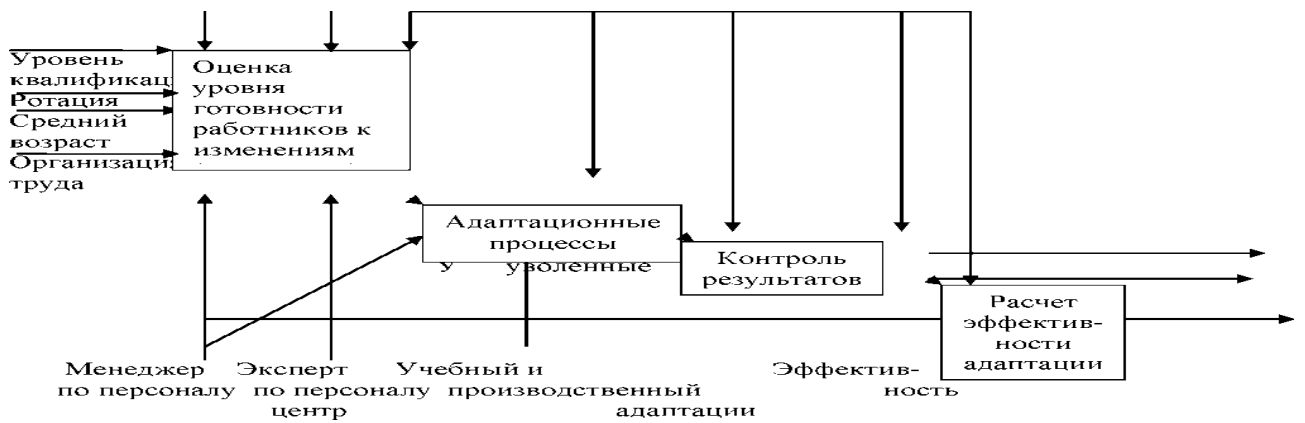


Рисунок 3.1 - Предлагаемый бизнес-процесс управления адаптацией

Источник: [42, с. 94]

При осуществлении адаптационного процесса на предприятии основные усилия сфокусированы на оценке ряда факторов (рисунок.3.2.).

Анализ факторов связан с исследованием различных условий организационной среды, условий деятельности персонала, психофизиологических характеристик, знаний, умений, опыта адаптируемого сотрудника.

При организации адаптационного процесса следует руководствоваться: Трудовым кодексом РФ; должностной инструкцией; стандартами предприятия; приказами по предприятию.

Перечисленные источники являются необходимым звеном при организации адаптационного процесса, так как в них указываются необходимые нормы и правила, которые являются важными и должны учитываться ответственным за адаптационный процесс. В качестве ответственных лиц за организацию и проведение адаптационных мероприятий на предприятии могут быть только те сотрудники или отделы, которые непосредственно связаны с персоналом. Например, менеджеры по персоналу, учебно-производственный центр, эксперты по персоналу (рисунок. 3.2).



Рисунок 3.2- Факторы, влияющие на адаптацию работника

Источник: [42, с. 94]

Предлагаются следующие обязанности менеджера по персоналу: первое знакомство с предприятием, характеристика производства и условий работы, оплата труда; представление руководству; ознакомление с рабочим местом; определение условий работы, знакомство с функциями работы; организация обучения нового сотрудника; введение в коллектив, знакомство с сотрудниками.

Таблица 3.2

Оценка уровня готовности сотрудников к адаптации

Ф.И.О. сотрудника Иванов П.Н.	Дни			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Критерии				
Выполнение норм выработки;	1	0	0	1
Выполнение аданий;	0	0	0	1
Умение адаптироваться на рабочем месте;	0	0	0	0
Качество работы;	1	0	1	0
Соблюдение трудовой дисциплины;	0	0	0	0
Способность влиться в коллектив;	1	1	1	0
Соблюдение деловой этики организации.	0	0	0	0
Итого	3	1	2	2

Источник: [42, с. 94]

Основными фазами управления адаптацией персонала являются.

1. Оценка уровня готовности сотрудников к изменениям.

Проводится с помощью определения критериев адаптации, после чего составляется мониторинг сотрудников по каждому критерию с оценочными баллами (1-нарушение, 0 - нет нарушений) (таблица.3.2.).

2. Выбор и проведение адаптационных мероприятий.

Исходя из полученного анализа готовности сотрудника, можно выбрать программу адаптации: если <10 , то сотрудник не требует адаптации (Оптическая программа адаптации); если > 10 , то рекомендуется программа по переподготовке кадров, которая первый раз проводится бесплатно, все последующие - платно (Армейская программа адаптации); если >10 , то сотруднику следует менять отрасль или непосредственно увольнять (Кардинальная программа адаптации).

3. Контроль результатов адаптации. Проводится с помощью тестирования и ситуационных заданий.

4. Расчет эффективности адаптации.

Процедура адаптации крайне важна на любом предприятии, ведь она даёт возможность сотрудникам приспосабливаться к изменениям либо же найти себя в другом русле.

Исходя из разработанных мероприятий, улучшение процесса адаптации нуждается в финансировании, но эти финансовые расходы со временем окупятся, потому что снизится уровень текучести кадров, уровень брака продукции, сократится число поломок оборудования и инструмента.

Таким образом, экономический эффект от использования программы адаптации персонала будет получено за счет сокращения упущенных возможностей, связанных с длительным адаптационным периодом.

Так, вместо службы адаптации или введения в штат специалиста по адаптации мы предлагаем расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий в 17 500 руб. в месяц.

Следовательно, затраты по адаптации составят:

$$Z_1 = Z_n \times 12 \quad (3.1),$$

где Z_n - затраты на надбавку к зарплате специалиста отдела кадров.

$$Z_1 = 17500 \text{ руб.} * 12 \text{ месяцев} = 210000 \text{ руб.} \quad (3.1).$$

2. Мероприятие №2 – Доплата за наставничество.

Создание поощрительной системы наставников, создание группы людей, занимающихся управлением адаптации персонала.

Утверждение сотрудника в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника на испытательный срок. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника за которым он будет закреплен.

В идеале хорошая работа наставника должна поощряться материально. Но даже если такой возможности нет, как минимум требуется признание его заслуг в масштабах всего учреждения. При вторичной адаптации прикрепленность к наставнику также имеет значение (но в таком случае лучше использовать термин «куратор»). Новому сотруднику комфортнее обратиться со своими вопросам к коллеге, стоящему на одной с ним ступени карьерной лестницы, нежели «дергать по пустякам» руководство. Хотя здесь большую роль играют индивидуальные особенности человека.

Затраты на поощрение наставничества составят:

$$Z_2 = Z_d \times Ч_n \times 3 \times Ч_a \quad (3.2),$$

где Z_d – дополнительные выплаты наставникам, $Ч_n$ – число наставников, 3 месяца – длительность испытательного срока, $Ч_a$ – численность адаптантов

$$Z_2 = 8000 \times 4 \times 4 \times 3 = 384000 \text{ руб.} \quad (3.2).$$

Следовательно доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить до 384 000 руб. в среднем (ежемесячная доплата в пределах 8000 руб. каждому из назначенных наставников (учитывая небольшой оборот персонала, наставников не потребуется более 4).

3. Мероприятие №3 – Проведение тренингов для наставников.

Программа тренинга «Наставничество».

Задачи тренинга:

- Познакомить руководителей с концепцией и системой

наставничества;

- Предоставить участникам практические инструменты, позволяющие, обучать и развивать своих людей непосредственно на рабочем месте.

Содержание тренинга:

1. Введение в наставничество

- Система наставничества как элемент самообучающейся организации;

- Условия, необходимые для эффективного функционирования системы наставничества;

- Компетенции наставника;

- Позиционирование наставника;

- Подводные камни введения системы наставничества и наставников: предусмотреть и подготовиться.

2. Направления работы наставника

- Обучение стажеров;

- Развитие опытных сотрудников.

3. Определение потребностей в обучении и развитии сотрудников

4. Планирование обучения

- Постановка учебных целей и задач;

- План работы наставника на месяц/квартал;

- Индивидуальный план обучения стажера;

- Индивидуальный план развития сотрудника.

5. Форматы обучающих мероприятий

- Индивидуальное обучение;

- Групповые формы обучающих мероприятий.

6. Разработка программы обучения

Цель, задачи

- Хронометраж;

- Место и роль мотивации;
 - Дизайн занятия с учетом особенностей аудитории.
7. Конструктивная обратная связь в работе наставника

В результате тренинга участники:

- Поймут актуальность и выгоды от развития сотрудников на рабочем месте, оценят результат для организации в целом;
- Научатся проводить обучающие сессии с сотрудниками;
- Научатся давать эффективную развивающую обратную связь.

Формат проведения: Индивидуальная и групповая работа. В программу включены деловые игры, упражнения и индивидуальные задания, а также разбор случаев из практики участников.

Стоимость тренинга составляет 56000 руб.

Проведение тренинга «Наставничество» планируется проводить 2 раза в год. В целом затраты по данному мероприятию составят $56000 \times 2 = 112000$ рублей в год.

3. Мероприятие №4 - Совмещение системы грейдинга с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности — KPI.

Основываясь на данном подходе, мы можем предложить следующую, более полную схему оплаты труда для ПАО «Запсибкомбанк».

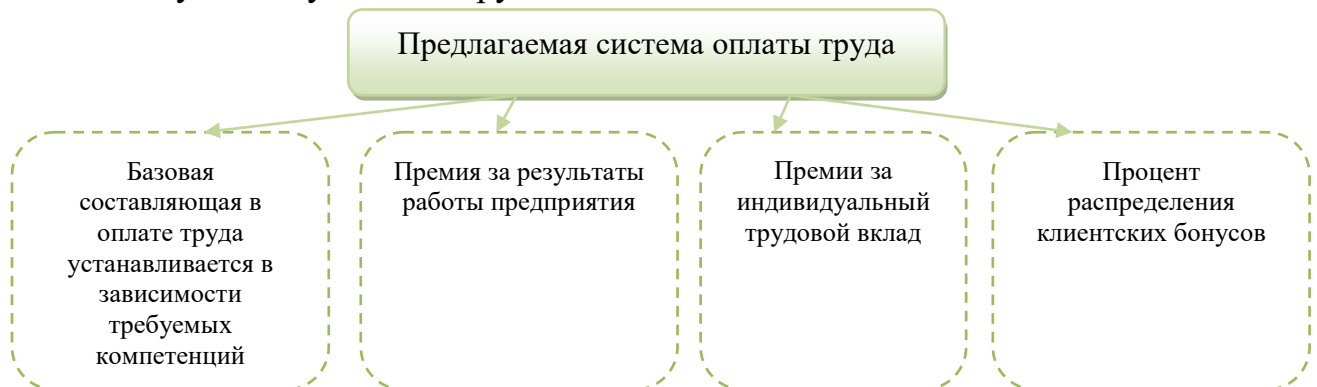


Рисунок 3.3 - Предлагаемая система мотивирующей оплаты труда

Источник: [Составлено автором]

Наша разработка расчета индивидуального премирования на основе показателей КРІ для позиции менеджера операционного зала представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Премирование менеджеров на основе показателей КР(при окладе 15000 руб.)

№	% вознаграждения			0%	10%	30%	40%	Факт	Премия
	Цели	КРІ	Вес, %	Недопустимый уровень	Низкий уровень	Плановый уровень	Уровень лидерства		
1	Увеличение кол-ва продаж	% к общему итогу	30	2	3-4	5-6	7-9	5	4500
2	Среднее кол-во продаж	% к плану	40	500	501-900	901-1300	1301-1700	901	6000
3	Повышение качества сервиса	Кол-во жалоб. Шт.	10	8	7-4	3-1	0	2	1500
								итог	11500

Источник: [Составлено автором]

Внедрение данного мероприятия не требует дополнительных затрат, а следовательно, в условиях экономического кризиса оно становится более выгодным.

5. Мероприятие № 5 – Применение дистанционного обучения.

Рассмотрим достоинства и недостатки системы дистанционного обучения в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Достоинства и недостатки системы дистанционного обучения

Достоинства	Недостатки
1. Технологичность, т.е. эффективное обучение с помощью современных программных и технических средств	1. Отсутствие прямого очного общения между обучающимися и преподавателем делает невозможным эмоционально окрасить знания
2. Доступность и открытость обучения, возможность обучения территориально удаленных участников	2. Необходимость в персональном компьютере и доступе к интернету.
3. Отсутствие затрат со стороны учащегося на покупку учебно-методической литературы, расходов на переезды, проживание в другом городе	3. Высокие требования к постановке задачи на обучение, администрированию процесса

4. Разделение содержания курса на модули позволяет сделать изучение предмета более гибким и упрощает поиск нужных материалов	4. Проблема аутентификации пользователя при проверке знаний
5. Свобода и гибкость, доступ к качественному образованию — появление новых возможностей для выбора курса обучения.	5. Необходимость в жесткой самодисциплине, самостоятельности и сознательности учащегося.
6. Самостоятельное определение темпа обучения, возможность возврата по несколько раз к отдельным урокам, пропуск отдельных разделов и т.д.	6. Ощущение у обучающихся недостаточности практических занятий, отсутствие постоянного контроля над ними, который для человека является мощным побудительным стимулом
7. Развитие своих навыков и знаний в соответствии с современными, новейшими технологиями и стандартами	7. Высокая трудоемкость разработки курсов дистанционного обучения.
8. Оценивание знаний по четким критериям в процессе обучения	

Источник: [Составлено автором]

При правильном выборе методов дистанционного обучения персонала, профессиональное развитие должно затрагивать две очень важные функции - эффективное использование потенциала сотрудника и его высокую мотивацию. Методы такого обучения персонала разнообразны и всегда направлены на развитие профессиональных навыков, умений и знаний сотрудников.

Для менеджеров по продажам следует ввести программу дистанционного обучения. Обучение будет проводиться без отрыва от производства.

Дополнительная профессиональная программа (повышения квалификации) «Программа повышения квалификации менеджера по продажам».

Курс предназначен для специалистов в области продаж; руководителей служб продаж; руководителей малого и среднего бизнеса, коммерческих подразделений; менеджеров по продажам, сбыту; специалистам, чья работа требует навыков ведения переговоров и продаж.

Цель курса: развитие навыков у менеджеров по продажам на разных этапах по всему циклу продаж.

Ожидаемый результат: развитие коммуникативных навыков у менеджеров отдела продаж: холодный контакт, преодоление «секретаря», определение лица, принимающего решения, активное слушание; развитие навыков переговорных техник: сбор информации, ориентация в клиенте, предложение, завершение сделки; умение работать с возражениями; навыки завершения продажи.

Трудоёмкость программы за весь период обучения составляет 72 часа, включающих в себя все виды аудиторной и самостоятельной работы слушателя, время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

Форма обучения – с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Режим занятий - 2 раза в неделю по установленному расписанию занятий, 11/2 недели.

В ПАО «Запсибкомбанк» планируется повышение квалификации с применением дистанционного обучения 3 сотрудников (менеджеров по продажам).

Сотрудники, прошедшие обучение получат знания и навыки, необходимые для успешных продаж.

В результате обучения, сотрудники получат диплом о профессиональной переподготовке установленного государством образца.

Стоимость обучения - 32000 руб. Как уже указывалось, планируется повышение квалификации 3 сотрудников. Период обучение – 3 месяца.

Затраты на дистанционное обучение составят: $32000 \cdot 3 \cdot 3 = 288000$ руб.

6. Мероприятие № 6 – Повышение качества обслуживания клиентов компании.

Так, данное мероприятие будет содействовать повышению имиджа компании, а следственно и повышению производительности труда сотрудников.

Для обеспечения данного мероприятия предлагается установить кнопку лояльности на выходе из банка ПАО «Запсибкомбанк».

Кнопка Лояльности – это система оценки качества обслуживания и управления лояльностью клиентов, основанная на непрерывном измерении их удовлетворённости качеством полученных услуг. Измерения выполняются двумя способами:

1. С использованием кнопочных пультов и сенсоров, установленных в точках контакта (кнопка качества, СОКОК и т.п.).
2. Методом автоматического распознавания эмоций клиентов по видеоизображению, получаемому с web-камер компьютеров работников передней линии (мониторинг эмоций клиентов).

Область применения решения – ритейл, сфера услуг, банки и страховые компании, аптеки, клиники, МФЦ, университеты, АЗС.

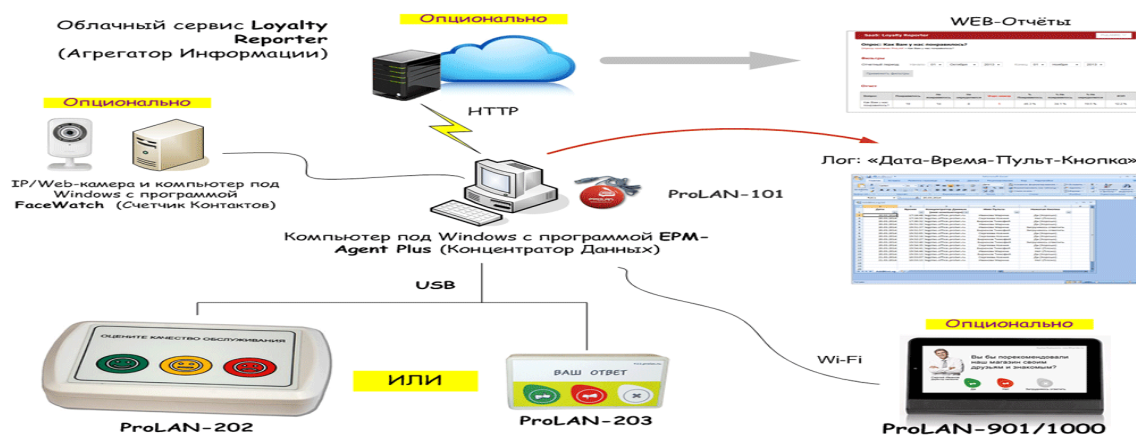


Рисунок 3.4 - Кнопка Лояльности СТАРТ на основе USB-пультов ProLAN-202/203

Источник: [Составлено автором]

Младшая модель Кнопки Лояльности:

- В базовой комплектации используется для управления качеством обслуживания (мотиватор персонала).
- При дополнении web-сервисом LoyaltyReporter позволяет управлять клиентским опытом по Индексу Эмоциональной Лояльности (KPI).
- При дополнении сенсорным пультом может использоваться для проведения опросов (маркетинговых исследований).

Стоимость продукта

Код продукта	Число пультов	Стоимость базовой комплектации (руб.)	Стоимость, включая Счетчик Контактных, Экранную Кнопку Автоматизации и помощь по внедрению (руб.)
КЛС-202	1	14 925	26 175
КЛС-203	1	11 175	22 425

Источник: [Составлено автором]

Следовательно, затраты на установление кнопки лояльности марки КЛС-203 в 25 отделениях банка ПАО «Запсибкомбанк» составят: $25 \cdot 22425$ руб. = 560625 руб.

Расчет затрат, которые предстоят компании в результате предложенных мероприятий, представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Примерные расходы на внедрение мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, млн.руб.
Адаптация сотрудников	210 тыс. руб.
Доплата за наставничество	384 тыс. руб.
Проведение тренингов для наставников	112 тыс. руб.
Применение дистанционного обучения	288 тыс. руб.
Повышение качества обслуживания клиентов компании	560,6 тыс. руб.
ИТОГО	1554,6 тыс.руб. или 1,6 млн.руб.

Источник: [Составлено автором]

По нашим прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5% при внедрении разработанных мероприятий может составить до 72,3 млн.руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

Доходы от реализации мероприятий

Предположительные доходы от внедрения предложенных мероприятий	$\mathcal{E} = V \times K_{пр}$, V – валовый доход, $K_{пр}$ – коэффициент прироста производительности труда за счет внедрения сформированных мероприятий (экспертная оценка – 0,5 % или 0,005).	$\mathcal{E} = 14452 \times 0,5\% = 72,3$ млн.руб.
----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

Источник: [Составлено автором]

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный экономический эффект от внедрения проекта ($\mathcal{E}_{инт.}$), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина этого показателя вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \mathcal{E}_{инт.} = \sum_{t=0}^T \frac{(P_t - Z_t)}{(1 + E)^t} \rightarrow \max \quad (3.3),$$

где, P_t - результаты (доходы), достигнутые на шаге t ;

Z_t - затраты на том же шаге t (включая капитальные вложения);

T - горизонт расчета (период прогноза)

E - ставка дисконта (в расчетах примем его значение исходя из нормы дисконтирования 9% - наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

Тогда за расчетный период три года будет достигнут интегральный экономический эффект:

$$\begin{aligned} \text{ЧДД} &= (72,3 - 1,6)/(1+0,09) + (72,3 - 1,6)/(1 + 0,09)^2 + (72,3 - 1,6)/(1 + 0,09)^3 \\ &= 180,3 \text{ млн.руб.} \end{aligned} \quad (3.3).$$

Срок окупаемости затрат составит:

$$T_{ок} = \frac{1,6}{72,3} = 0,2 \text{ г.}$$

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Подводя итог, можно сказать следующее.

ПАО «Запсибкомбанк» необходимо следить за инновационными процессами, поэтому процесс обучения должен осуществляться на постоянной основе. С этой целью необходимо разрабатывать специальные курсы по повышению компетенции кадров.

Руководство компании должно понимать, что именно кадровый потенциал – это основные ресурсы компании, формирующие его прибыль. Крайне важно следить за развитием профессионализма персонала в соответствии с новыми тенденциями. Это позволит сформировать в дальнейшем качественную клиентскую базу.

Помимо положительных моментов предлагаемых мероприятий нельзя забывать и об их минусах. Сотрудник, получивший дополнительное образование на работе, подтвержденное сертификатами о прохождении курсов, может начать поиски новой работы в более престижных организациях. Это значит, холдинг может столкнуться с потерей квалифицированных кадров. Поэтому для высококвалифицированных кадров необходимо разрабатывать дополнительную схему мотивации.

Подводя итог по третьей главе исследования, можно сделать вывод, что сильными сторонами управления персоналом в ПАО «Запсибкомбанк» являются: высокая корпоративная культура, использование различных методов стимулирования производительности труда, удовлетворение не только материальных, но и других потребностей сотрудников, полное раскрытие потенциала каждого сотрудника и создание для этого всех благоприятных условий, отсутствие преград между обычным сотрудником и руководством высшего звена компании, а также вовлеченность сотрудников в деятельность организации и развитие бизнеса, что в большинстве позволяет совершенствовать систему управления персоналом.

Однако в результате проведения анализа были выявлены следующие проблемы в управлении человеческими ресурсами в ПАО «Запсибкомбанк»:

- отсутствие эффективных методов контроля качества обслуживания клиентов;
- недостаточно результативная система материального стимулирования работников;
- недостаточно сформированная система адаптации и наставничества;
- отсутствие инновационных современных методов обучения.

В качестве рекомендаций были предложены следующие мероприятия:

1. Адаптация сотрудников.
2. Доплата за наставничество.
3. Проведение тренингов для наставников.
4. Применение дистанционного обучения.
5. Совмещение системы грейдинга с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности — КРІ.
6. Повышение качества обслуживания клиентов компании.

По нашим прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5 % при внедрении разработанных мероприятий может составить до 72,3 млн. руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

ЧДД = 180,3 млн.руб.

Срок окупаемости затрат составит: 0,2 г.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная диссертационная работа направлена на изучение социально-экономических проблем труда, обеспечения эффективности и производительности труда на основе его научной организации. Важнейшим аспектом является также и изучение отношения человека к труду, формирование удовлетворенности трудом в системе социально-трудовых отношений, складывающихся на различных уровнях экономики. В настоящее время экономика труда изучает проблемы формирования и эффективного использования трудового потенциала общества на основе рационального применения экономических законов развития производства, распределения, обмена и потребления.

Одной из задач нашей работы является проверка возможностей формирования стратегического, вариантного мышления в сфере управления трудом на конкретном предприятии. На повышение эффективности нацелена аналитическая работа различных экономических служб предприятия. Однако оценка имеющегося и перспективного уровней эффективности почти никогда не представляет собой одномоментный процесс, а требует проведения последовательных расчетов. При этом каждый субъект хозяйственной деятельности имеет собственную систему приоритетов, характер согласования которых существенно влияет на конечные результаты в целом. Наша работа позволила выявить слабые места в данной системе, и указать на возможные пути преодоления проблем.

Организация системы оплаты и стимулирования труда также была рассмотрена в данной работе. При этом условия каждой отдельной организации и потенциальные возможности улучшений в данной области определяются стратегией и целями развития, ограничениями в применении, особенностями трудовых процессов отдельных категорий работников.

В настоящее время работа по организации, нормированию и оплате труда законодательно отнесена к компетенции организаций. Несмотря на это,

государство участвует в деятельности по разработке ряда функций управления трудом: координации научных исследований проблем организации труда, организации разработки межотраслевых норм и нормативов по труду и других.

Согласно ст. Трудового кодекса РФ, в которой отмечается, что заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в т.ч. за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

В строении собственных средств кредитной организации существенный удельный вес охватывает нераспределенная прибыль предшествующих лет – 7,3 %. Следовательно, сумма собственных финансовых ресурсов кредитной организации на 01.01.2017 г. составила 11,3 % в общей сумме финансовых ресурсов кредитной организации, 88,7 % - это привлеченные средства ПАО «Запсибкомбанк».

В строении источников создания средств кредитной организации на 01.01.2017 г. максимальный удельный вес завладевают привлеченные средства кредитной организации – 88,7 %, заемные средства кредитной организации на 01.01.2017 г. составили 100243 млн. руб., что на 11,7 % или 10464 млн. руб. выше, чем на 01.01.2015 г. Тенденция привлеченных ресурсов свидетельствует о значительном увеличении привлеченных средств, что, в общем, предстает положительной тенденцией и может свидетельствовать о том, что кредитная организация приумножает источники для осуществления активных операций, все-таки, при этом могут, проявляться и отрицательные моменты.

Максимальный удельный вес в строении активов кредитной организации одалживает ссудная задолженность заемщиков, на 01.01.2017 г. она выросла на 19,0 % или 13293,0 млн. руб. и составила 83381,0 млн. руб.; увеличение

ссудной задолженности указывает на то, что кредитная организация в исследуемом периоде выдает больше кредитов, а представленный факт обозначает потенциальное приумножение показателя в будущем году.

Принципами системы оплаты труда являются:

- обеспечение зависимости вознаграждения от результатов работы работника и Банка в целом;

- равная оплата за труд (одинаковый уровень оплаты труда работников, занимающих одинаковые по сложности, значимости и территориальному расположению должности (рабочие места), имеющие сопоставимый уровень квалификации и показывающие равные уровни результативности). Внутренним документом предусмотрена процедура ежегодной самооценки системы оплаты труда, основанной на анализе по трем блокам: риск-ориентированность, экономическая эффективность, социальная эффективность. Структура заработной платы включает:

- Постоянную (фиксированную) часть оплаты труда - оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты (с учетом районного коэффициента и процентной надбавки за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях), не связанных с результатами деятельности работников. Постоянная часть дохода фиксирована для каждой должности и выплачивается работникам Банка ежемесячно либо на установленный распорядительным документом период пропорционально времени, фактически отработанному за месяц в соответствии с табелем учета рабочего времени.

- Переменную (нефиксированную) часть оплаты труда – вознаграждение в виде премий, стимулирующих доплат, надбавок, зависящих от результатов работы работника и (или) Банка и (или) его структурных подразделений.

В результате проведения анализа были выявлены следующие проблемы в управлении человеческими ресурсами в ПАО «Запсибкомбанк»:

- отсутствие эффективных методов контроля качества обслуживания клиентов;

- недостаточно результативная система материального стимулирования работников;
- недостаточно сформированная система адаптации и наставничества;
- отсутствие инновационных современных методов обучения.

Основными результатами данного диссертационного исследования являются следующие предложения:

- совершенствование принципов управления в компании и системы обучения менеджмента будет способствовать поддержанию строгой дисциплины и скорости, эффективных коммуникаций и командного духа;
- дифференциация размеров выплат в зависимости от результатов деятельности работника будет положительно воздействовать на совершенствование системы стимулирования персонала;
- совмещение системы грейдинга с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности — KPI будет содействовать материальному стимулированию сотрудников;
- создание новых ключевых показателей эффективности на основе отзывов клиентов об услугах ПАО «Запсибкомбанк» и работе персонала будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов;
- внедренный механизм адаптации персонала в организации, разрешит оценить ее эффективность, обнаружить разочарования сотрудников в результате несоответствия ожиданий реальным условиям деятельности;
- разработанная модель использования дистанционного обучения сотрудников увеличит показатели деятельности кредитной организации;
- разработана и апробирована модель наставничества.

В качестве рекомендаций были предложены следующие мероприятия.

1. Адаптация сотрудников.
2. Доплата за наставничество.
3. Проведение тренингов для наставников.
4. Применение дистанционного обучения.

5. Совмещение системы грейдинга с системой оплаты труда по ключевым показателям эффективности — КРІ.

6. Повышение качества обслуживания клиентов компании.

По нашим прогнозам экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет роста производительности труда хотя бы на 0,5 % при внедрении разработанных мероприятий может составить до 72,3 млн. руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

ЧДД = 180,3 млн. руб.

Срок окупаемости затрат составит: 0,2 г.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Англо-русский экономический словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://economy_en_ru.academic.ru/35620/key_performance_indicator> (дата обращения: 20.11.2017).
2. Ариф, Ю.С. Оценка персонала по методике КРІ в современных ориентированных компаниях / Ю.С. Ариф // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 10. – С. 1449-1458.
3. Алексеева, С. Что такое КРІ и как с ними работать [Электронный ресурс]. / С. Алексеева // Директор по персоналу. - Режим доступа: <http://dengi.ua/clauses/41912_Chto_takoe_KPI_i_kak_s_nimi_rabotat.html> (дата обращения: 20.11.2017).
4. Андреева, О.В. Система КРІ в совершенствовании механизма взаимодействия государства и корпоративных финансов / О.В. Андреева // European Social Science Journal. – 2015. – № 10. – С. 7-14.
5. Аляутдинов, Н.Ф. КРІ как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации / Н.Ф. Аляутдинов, А.И. Галкин // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 9. – С. 1103-1112.
6. Алиев, И.М. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе КРІ / И.М. Алиев, А.С. Бобова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 6 (102). – С. 82-87.
7. Андриенко, Д.В. Анализ внедрения системы КРІ в государственное управление / Д.В. Андриенко, М.В. Макурова, С.И. Ультан // В сборнике: Наследие нобелевских лауреатов по экономике. Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых; отв. ред. Е. А. Безгласная, 2016. – С. 10-13.
8. Богданчикова, Е.Н. Планирование как необходимое условие формирования системы ключевых показателей эффективности (КРІ) / Е.Н.

Богданчикова, Т.С. Федосова // Современное коммуникационное пространство: анализ состояния и тенденции развития. Материалы Международной научно-практической конференции: в 2 частях. Под ред. И.В. Архиповой; Новосибирск: Издательство Новосибирский государственный педагогический университет. 2016. – С. 56-58.

9. Бобова, А.С. Основные этапы внедрения системы КРІ на предприятии/А.С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 4. – С. 101-107.

10. Бобова, А.С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника / А.С. Бобова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72-76.

11. Бугров, Д. Метрика эффективности [Электронный ресурс]. / Д. Бугров // Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/baranovskaya/lib/article5.htm> (дата обращения: 20.11.2017).

12. Бунькова, Н.А. Разрешение внутрифирменных проблем путем совершенствования системы ключевых показателей деятельности компании (КРІ)/Н.А. Бунькова // Научная сессия НИЯУ МИФИ-2015 Аннотации докладов: в 3-х томах; отв. ред. О.Н. Голотюк, 2015. – С. 176.

13. Беккер, Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: [пер. с англ.] / Б.И. Беккер, М.М. Хьюзлид, Д.М. Ульрих. - М.: Вильямс, 2014. - 161 с.

14. Википедия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki> / Ключевые показатели эффективности (дата обращения: 20.11.2017).

15. Галкин, А.И. Зарубежная практика применения КРІ в государственном управлении / А.И. Галкин, Н.Ф. Аляутдинов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 8-1 (61-1). – С. 403-407.

16. Голевко, Е.В. Система КРІ как важнейший инструмент в бизнесе / Е.В. Голевко // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 7-9. – С. 21-23.
17. Дягилева, П.А. КРІ в малом бизнесе / П.А. Дягилева // В сборнике: Энергия науки. Сборник VI Международной научно-практической Интернет-конференции студентов и аспирантов, 2016. – С. 36-38.
18. Жемчугов, А.М. Создание эффективной системы ключевых показателей – КРІ / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 6 (46). – С. 7-23.
19. Захаров, Н.В. Разработка модели построения системы КРІ / Н.В. Захаров // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2016. – № 3. – С. 375-379.
20. Карибуллина, Г.Ф. Применение инструментов стратегического планирования: разработка системы ключевых показателей деятельности КРІ/Г.Ф. Карибуллина // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 6-1 (12). – С. 599-602.
21. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. Вот стратегии к действию: [пер. с англ.] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - Вторе изд., испр. и доп. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 320 с.
22. Кузьмин, Ф. КРІ для лизинговых компаний / Ф. Кузьмин, И.Р. Дун // Лизинг. – 2016. – № 2. – С. 23-28.
23. Коробейникова, Е.В. Разработка матрицы ключевых показателей эффективности (КРІ) / Е.В. Коробейникова, Ю.А. Масаев, В.Ю. Масаев // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2015. – № 6 (112). – С. 216-222.
24. Кирина, А.О. Практика организации премирования на основе системы КРІ / А.О. Кирина, Л.В. Польшова // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2015. – № 2 (12). – С. 109-111.

25. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс] // Финансист. - 2011. - Режим доступа: <http://financier.ua/?p=1359&lang=ru> (дата обращения: 20.11.2017).

26. Лобанова, Т.Н. Система основных показателей эффективности деятельности банка [Электронный ресурс]. / Т.Н. Лобанова // Режим доступа: <http://ua.prostobankir.com.ua/hr/analitika> / <http://ua.prostobankir.com.ua/hr/analitika> / sistema_osnovnih_pokaznikov_efektivnosti_diyalnosti_banku (дата обращения: 20.11.2017).

27. Левченко, А.С. Повышение эффективности за счет совершения бизнес процессов с помощью автоматизированной системы КРІ / А.С. Левченко, Н.С. Кайгородова // В сборнике: Информационные технологии в экономических и технических задачах. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, 2016. – С. 71-73.

28. Максакова, И.В. Система КРІ как фактор повышения эффективности управления ресурсосбережением на предприятиях социальной сферы / И.В. Максакова // В сборнике: Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, 2015. – С. 53-56.

29. Маклакова, К.Д. Система КРІ как метод управления предприятием/К.Д. Маклакова // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2015. – № 5-1. – С. 172-174.

30. Новожилова, К.С. КРІ – современный инструмент в экономике труда/К.С. Новожилова // В сборнике: Первые шаги в науку. Сборник статей студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых; Ред. И. С. Бажутин. 2016. – С. 23-27.

31. Новик, Е.В. Система КРІ как инструмент повышения мотивации персонала предприятия / Е.В. Новик, В.Н. Кравцунова // В сборнике: Глобализация экономики и российские производственные предприятия. Материалы 13-ой Международной научно-практической конференции. Южно-

Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. 2015. – С. 155-161.

32. О валютном регулировании и валютном контроле: Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ (ред. от 18.07.2017) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 20.11.2017).

33. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 26.07.2017) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 20.11.2017).

34. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 18.07.2017) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 20.11.2017).

35. Осипенкова, О.Ю. Принципы построения системы КРІ и критерии ее эффективности / О.Ю. Осипенкова, М.К. Хусаинов, Д.В. Лебедева // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2015. – № 2-5 (172). – С. 40-43.

36. Осипенкова, О.Ю., Хусаинов М.К., Лебедева Д.В. Экономическая природа системы КРІ / О.Ю. Осипенкова, М.К. Хусаинов, Д.В. Лебедева // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2015. – № 2-8 (181). – С. 3-6.

37. Официальный сайт ПАО «Запсибкомбанк» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.zapsibcombank.ru> (дата обращения: 20.11.2017)

38. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности: [пер. с англ.] / Д. Пармендер. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 288 с.

39. Рымыга, Д.А. Понятие и место КРІ в стратегическом управлении бизнесом / Д.А. Рымыга // В сборнике: Актуальные проблемы экономической теории и практики. Сборник научных трудов; Под ред. В.А. Сидорова. Краснодар, 2016. – С. 162-170.

40. Саматова, Т.Б. Совершенствование системы КРІ финансовой службы компании / Т.Б. Саматова // Научный альманах. – 2016. – № 6-1 (19). – С. 190-193.

41. Седых, Е.П. Организация системы управления развитием персонала Вуза на основе показателей КРІ / Е.П. Седых, Е.В. Мялкина, В.А. Житкова // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 2-3. – С. 566-569.
42. Смирнова, М.Ю. КРІ как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом / М.Ю. Смирнова // NovaInfo.Ru. – 2015. – Т. 2. – № 32. – С. 90-94.
43. Симаков, Д.Б. Управление промышленным предприятием путем применения системы КРІ / Д.Б. Симаков, В.А. Портнова // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции; Под ред. Н.В. Кузнецовой, 2016. – С. 51-54.
44. Сулейманов, Р.З. Внедрение ключевых целевых показателей КРІ на предприятиях пищевой промышленности / Р.З. Сулейманов, А.И. Шинкевич // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2015. – № 1. – С. 54-57.
45. Словарь терминов антикризисного управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/72758> (дата обращения: 20.11.2017).
46. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.11.2017) – М. : Дашков и К, 2017. – 40 с.
47. Ткалич, Д. Управление компанией через систему КРІ [Электронный ресурс]. - Ч. 2. // Д. Ткалич Режим доступа: <<http://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompanieicherez-sistemu-kpi-chast-2.html>> (дата обращения: 20.11.2017).
48. Торгачев, Д.Н. КРІ – ключевые показатели эффективности предприятия: инструментарий стратегического менеджмента / Д.Н. Торгачев, В.С. Паничев // Новые подходы и технологии эффективного управления в глобальной экономике. Материалы XI международной научно-практической конференции. Кафедра менеджмента институт экономики и управления Орел: Издательство Орловского государственного университета имени И.С. Тургенева, 2016. – С. 236-240.

49. Трофимова, Е.А. КРІ как ориентир на достижение региональных стратегических и операционных целей менеджмента / Е.А. Трофимова, О.А. Крыжановская // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 5 (10). – С. 119-123.

50. Фонарёва, М.С. Возможности применения системы КРІ / М.С. Фонарёва // В сборнике: Молодая наука. Неделя молодежной науки, 2016. – С. 294-297.

51. Филиппова, Т.С. Совершенствование мотивационных механизмов на базе системы ключевых показателей эффективности (КРІ) / Т.С. Филиппова // Электронный мультидисциплинарный научный журнал с порталом международных научно-практических конференций Интернет-наука. – 2016. – № 7. – С. 31-41.

52. Чепсина, А.В. Генерация КРІ как основа программно – целевого метода в системе стейкхолдер менеджмента / А.В. Чепсина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3 (56). – С. 595-597.

53. Чмирева, Е.В. Разработка показателей КРІ для менеджеров по продажам / Е.В. Чмирева // В сборнике: Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития Материалы IV Международной межвузовской научно-практической конференции студентов магистратуры; Под ред. Т. Г. Тумаровой, Н. М. Фомичевой, И.И. Добросердовой, 2015. – С. 429-432.

54. Что такое KPS's (Key Performance Indicators) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dps.smrtlc.ru/Disc/KPI.htm> (дата обращения: 20.11.2017).

55. Шабалина, К.О. Проблемы выбора показателей КРІ на предприятиях / К.О. Шабалина, О.Е. Подвербных // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – Т. 2. – № 11. – С. 731-733.

56. Devanna M.A., Fombrun C. J., Tichy N.M. (1984) A framework for strategic human resource management. Strategic Human Resource Management. John Wiley & Sons. New York, NY, Vol. Chapter 3. P. 33 - 56.

57. Webb G. Understanding Staff Development. Buckingham SRHE Open University Press. 1996.

