

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы	
Эффективность системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов коммерческого банка	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Старцева Д.Е.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	канд. экон. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Ольга Семеновна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.01 Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	д-р экон. наук, профессор		

Планируемые результаты обучения по направлению подготовки 38.04.01

Экономика

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментальный и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы.
Профиль 2 «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета,

	прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм
P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное
планирование

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП Экономика

_____ Г.А. Барышева

«___» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ71	Старцева Джулия Евгеньевна

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	03.06.2019 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Объект исследования – система оценки производительности труда в коммерческих банках. Предмет исследования – эффективность системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Информационно-методическая база исследования: учебно-методические пособия, научная отечественная и зарубежная литература, материалы научных конференций, журналы и периодические издания, отчетная и аналитическая документация предприятия.
---	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Цель исследования – разработка модифицированной системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Задачи исследования: 1. Исследовать понятие системы оценки производительности труда сотрудников, цели и функции системы оценки производительности труда. 2. Проанализировать современные системы оценки производительности труда. 3. Выявить основные инструменты повышения эффективности системы оценки производительности труда сотрудников. 4. Разработать модифицированную систему оценки производительности труда.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблицы, графики, рисунки
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
Раздел на иностранном языке	Лысунец Татьяна Борисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском	На английском
Введение	Introduction
Глава 1	1.1. The concept of performance appraisal system
Глава 2	
Глава 3	
Заключение	Conclusion

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Борисова Л.М.	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Старцева Д.Е.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 106 страниц, 14 рисунков, 14 таблиц, 60 использованных источников.

Ключевые слова: коммерческий банк, производительность труда, система оценки производительности труда.

Объектом исследования является система оценки производительности труда в коммерческих банках.

Предмет исследования – эффективность системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Цель работы – разработка модифицированной системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

В процессе исследования проводилось изучение эффективности системы оценки производительности труда коммерческого банка.

В результате исследования описана система оценки производительности труда, выявлен наиболее проблемный процесс, подготовлены предложения по его улучшению, проведена регламентация данного процесса и расчет экономической эффективности предложенных мер.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из четырех частей: в первой рассмотрены основные системы оценки производительности труда. Во второй проведен анализ системы оценки производительности труда ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». В третьей разработан комплекс рекомендаций по внедрению новой системы оценки производительности труда в компании ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0.

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Область применения: коммерческие банки.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в возможности использования разработанных научно-методических и практических рекомендаций в целях повышения системы оценки производительности труда.

В будущем планируется глубже изучить проблему системы оценки производительности труда на территории Томской области, разработать подробную методику по оптимизации данного процесса для предприятий г. Томска.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Коммерческий банк – это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение этих средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Производительность труда – показатель, который характеризует результативность, а также целесообразность работы сотрудника за единицу времени.

Сокращения:

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

KPI – Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators)

Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические основы анализа эффективности системы оценки производительности труда и пути повышения	12
1.1 Понятие системы оценки производительности труда.....	12
1.2 Современные системы оценки производительности труда в коммерческих банках	23
1.3 Пути повышения эффективности системы оценки производительности труда	33
2 Анализ эффективности системы оценки производительности труда на предприятии ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».....	41
3 Разработка рекомендаций по улучшению эффективности системы оценки производительности труда	42
4 Социальная ответственность	46
Заключение	53
Список используемых источников.....	56
Приложение А Характеристики эффективной KPI	62
Приложение Б Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке.....	63

Введение

Одним из важнейших параметров эффективного управления предприятием является правильно построенная система оценки производительности труда сотрудников. Коммерческие банки, как и любые другие организации, заинтересованы в максимизации прибыли при наименьших затратах. И одним из главных инструментов успешного развития банка является правильно построенная система оценки эффективности труда сотрудников. Система оценки производительности труда оказывает существенное влияние на работу банка в целом, так как система оценки производительности труда сотрудников отражает эффективность использования трудовых ресурсов. В контактном центре коммерческого банка данная проблема является наиболее актуальной в связи со спецификой работы и большим количеством персонала.

Основная научная гипотеза – разработанная система оценки производительности труда повысит эффективность деятельности сотрудников коммерческого банка. Научный результат исследования – разработанная система оценки производительности труда.

Объектом исследования является система оценки производительности труда в коммерческих банках.

Предметом исследования является эффективность системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Целью диссертационного исследования является разработка модифицированной системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Исследовать понятие системы оценки производительности труда сотрудников, цели и функции системы оценки производительности труда.

2. Проанализировать современные системы оценки производительности труда сотрудников.

3. Выявить основные инструменты повышения эффективности системы оценки производительности труда сотрудников.

4. Разработать модифицированную систему оценку производительности труда сотрудников.

Научная новизна заключается в разработке модифицированной системы оценки производительности труда.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработанные научно-методические и практические рекомендации можно использовать в целях повышения эффективности системы оценки производительности труда сотрудников дистанционных сервисов коммерческого банка.

Магистерская диссертация состоит из следующих разделов: введение, четыре главы, заключение, список литературы.

В первой главе рассмотрены теоретические основы анализа системы оценки производительности труда, а именно система оценки производительности труда сотрудников, современные системы оценки производительности труда сотрудников и выявлены пути повышения эффективности системы оценки производительности труда.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» проведен анализ динамики изменения численности персонала и анализ существующей системы оценки производительности труда сотрудников коммерческого банка.

В третьей главе представлена разработка рекомендаций по улучшению эффективности системы оценки производительности труда, основные направления повышения эффективности системы оценки производительности труда и был проведен анализ эффективности использования модифицированной системы оценки производительности труда сотрудников.

В четвертой главе была рассмотрена корпоративная социальная ответственность ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

1 Теоретические основы анализа эффективности системы оценки производительности труда и пути повышения

1.1 Понятие системы оценки производительности труда

В ускорении темпов социально-экономического развития страны и интенсификации производства повышение производительности труда остается ключевой проблемой.

Понятие производительности многогранно. По этому поводу Д. Скотт Синк замечает: «Количество “полуправды” о производительности просто поразительно, и порой эта риторика подавляет как изучающих вопрос, так и менеджеров, которые стремятся повысить производительность. Она стала таким расхожим словечком, что к нему прибегают представители почти всех наук и профессий, чтобы рекламировать свои собственные близорукие решения» [1].

Анализ трудов отечественных трудов показал, что существуют различные понятия «производительности труда» таблица 1.

Таблица 1 – Определения понятия «производительности труда»

Автор	Определение
Прохоров А.М. [2]	Эффективность труда в процессе производства. Измеряется количеством времени, затраченного на производство единицы продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени
Кочетков В.В. [3]	результативность рациональной деятельности работника, которая определяется количеством продукции или работы, выполненной в единицу времени одним человеком
Мизанбекова С.К., Печеная Л.Т., Иванова-Швец Л.Н. [4]	Производительность труда (labor productivity) – показатель, который определяется как частное от объема выпущенной продукции и количества трудочасов или объема затрат. Применяется для того, чтобы определить, насколько эффективно организация использует свои трудовые ресурсы.

Автор	Определение
Одегов Ю.Г. [5]	степень использования не только живого труда, но и приводимых им в движение средств производства, т.е. может характеризоваться затратами как живого, так и совокупного (живого и овеществленного) труда
Чернова Т.В. [6]	Результативность конкретного живого труда, эффективность целесообразной производительной деятельности по созданию продукта в течение определенного промежутка времени.
Алексейчева Е.Ю. [7]	Характеристика эффективности использования трудовых ресурсов и важнейший показатель экономической эффективности производства в целом
Стерлигов Б.И., Заздравных А.В. [8]	Эффективность, результативность затрат труда (рабочего времени) на производство продукции.
Куликов И.М. [9]	Показатель эффективности предприятия; определяется как отношение выручки от реализации к среднесписочной численности работников в организации.

Рассмотрим ряд подходов к исследованию производительности труда. В простейшей форме производительность труда определяется как количество произведенной продукции в единицу времени, например, часовой выработки. Этот показатель определяет реальный уровень жизни населения отдельной страны. «Существует простая связь между производительностью труда и уровнем жизни. В любой год совокупная стоимость произведенных товаров и услуг равна стоимости – в виде выплат – по всем факторам производства, включая заработную плату, арендную плату и прибыль фирмы». [10]

Высокие темпы роста производительности труда на протяжении всего периода с 1950 по 1984 гг. были в Японии, Западной Германии и Франции, хотя Западная Европа, по данным В.С. Цитленка, по производительности общественного труда к началу XXI в. продолжала отставать от США и Японии. Самым важным источником роста производительности труда был рост накапливаемого капитала. [10]

Рост производительности труда связан также с сырьевым сектором экономики. По мере того, как начинают истощаться запасы нефти, природного газа и других ресурсов, выпуск продукции на одного рабочего естественно снижается.

Приведенные сведения позволяют выделить оценочные данные производительности труда:

- по выпуску продукции в единицу времени или трудоемкости, как времени, затраченного на единицу продукции;
- по уровню производительности труда на душу населения в деньгах;
- по темпам роста производительности труда в процентах;
- по выпуску продукции на одного рабочего.

При этом производство, выход продукции определяется как в натуральном выражении, так и в стоимостном, в ее денежной оценке, а затраты рабочего времени берутся в часах и других единицах измерения времени (дни недели, месяцы, годы).

По сути, идеологическую направленность получили теорию производительности. Первоначально теории производительности выступали в виде теории факторов производства (Ж.Б. Сей, Ф. Бастиа и др.), согласно которой каждый фактор производства (труд, капитал, земля) участвует в создании стоимости общественного продукта с соответствующим доходом в форме заработной платы, прибыли и ренты. В конце XIX в. Американским экономистом Дж. Б. Кларком была разработана теория предельной производительности, которая под предельным продуктом понимала якобы «естественный», «справедливый» уровень дохода, выплачиваемого каждому из факторов производства.

Основной порок теории производительности – в отрицании эксплуататорской природы капитализма, труда наемной рабочей силы как единственного источника стоимости, в подмене классовых отношений буржуазного общества обезличенными отношениями факторов производства.

Времена меняются, поэтому то, что считалось пороком, теперь признается имманентным признаком экономической справедливости в конкурентной капиталистической экономике. Рабочий получает доход, который равен его предельному вкладу в доход фирмы. Рабочему выплачивается то, чего он стоит, и это отвечает теории предельной производительности, которая обосновывает честное и справедливое распределение дохода между владельцем имущественных ресурсов, т.е. собственником имущества и собственником рабочей силы, т.е. рабочим. По сути, как утверждает С.С. Носова, рабочий – это тот же «Робинзон Крузо на необитаемом острове: то количество рыбы, которое он может поймать за час, и есть его реальная заработная плата». [15] Однако цитируемый автор вынуждена признать, что фактический процесс заключения коллективных договоров о заработной плате представляет борьбу в распределении дохода, где рабочая сила и доля дохода от предельной производительности отходят на задний план: ставки заработной платы и цены на другие ресурсы не отражают вклада факторов производства в выпуск всей продукции.

Система оценки производительности труда является одним из важнейших элементов предприятия, так как именно премирование обеспечивает стимулирование эффективного труда сотрудников. Эффективность системы оценки производительности труда сотрудников в большей степени зависит от объективности установленных показателей и их правильности.

Система оценки производительности труда ориентирована на достижение максимально эффективных показателей деятельности сотрудников и соответственно предприятия в целом.

Эффективность работы банка во многом определяется выбором системы оценки производительности труда сотрудников. Правильность системы оценки производительности труда оказывает значительное влияние на показатели предприятия, что является немаловажным в условиях жесткой конкуренции и нестабильной экономической ситуации в стране, так как

именно то, каким образом построена система оценки производительности труда будет оказывать влияния на качество предоставляемых банковский услуг.

Одним из наиболее эффективных способов повышения производительности труда является премирование по результатам работы. Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер [11]. Премия является наиболее изменчивой частью заработной платы, которая зависит от результатов работы самого сотрудника. Размер и порядок выплаты премии устанавливается работодателем. По периодичности выплаты выделяют годовые, квартальные, ежемесячные и разовые премии.

Именно то, каким образом построена система премирования во многом определяет мотивацию и стимул сотрудников к выполнению установленных показателей. Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. [12] Стимулирование – формирование условий, правил, которым подчиненные должны строго следовать и получать за это вознаграждение. [13] Стимулирование может быть материальным и нематериальным. К первой группе можно отнести денежное, например, заработная плата, и неденежное, например, путевки, бесплатное лечение и т.д. К нематериальному стимулированию относиться повышение квалификации, командировки, отгулы и т.д. Основные формы стимулирования работников представлены на рисунке 1.

Материальные поощрения

- заработная плата, премии, дополнительная заработная плата, надбавки, доплаты, скидки за услуги, предоставление дополнительных прав, льготы и т. п.

Материальное наказание

- снижением, лишением премий, понижением размера заработной платы, штрафами, частичным, полным или повышенным размером возмещения ущерба, нанесенного предприятию, и т. д.

Моральное поощрение

- выражения благодарности, награждения знаками отличия, выдвижения на новые, престижные должности на работе, в том числе в неформальных группах вне работы (кружках, творческих, общественных объединениях), предоставление дополнительных прав (свободный режим работы), привлечение к управлению предприятием и т. п.

Моральное наказание

- за упущения и недостатки в работе путем вынесения замечания, выговора, лишения льгот и преимуществ, снятие с престижных должностей, лишение почетных званий и крайняя мера — увольнение с работы.

Рисунок 1 – Основные формы стимулирования труда работников [16]

Актуальность системы оценки производительности труда и ее разработки обусловлена не только значительным повышением эффективности использования труда сотрудников, но и в сохранении профессиональных кадров с опытом. Как правило, специфика предприятий различается, и не всегда достаточно принять на работу сотрудника с опытом в аналогичной должности на другом предприятии. Для только что принятого на работу требуется время для его обучения, зачастую за счет самого предприятия, что несет за собой дополнительные затраты предприятия, а также время на подготовку сотрудника. В связи с этим возникает необходимость также в эффективной системе оценки производительности труда таким образом, чтобы был стимул в получении не только в выполнении установленных показателей на предприятии, но и были мотивация и интерес к работе. В случае, если не будет мотивации и интереса к работе у сотрудников на

предприятию может образоваться текучесть кадров, что окажет отрицательное влияние на результаты работы предприятия. В процессе работы сотрудников банка затрагивают факторы, непосредственно влияющие на мотивацию. Данные факторы представлены на рисунке 2.

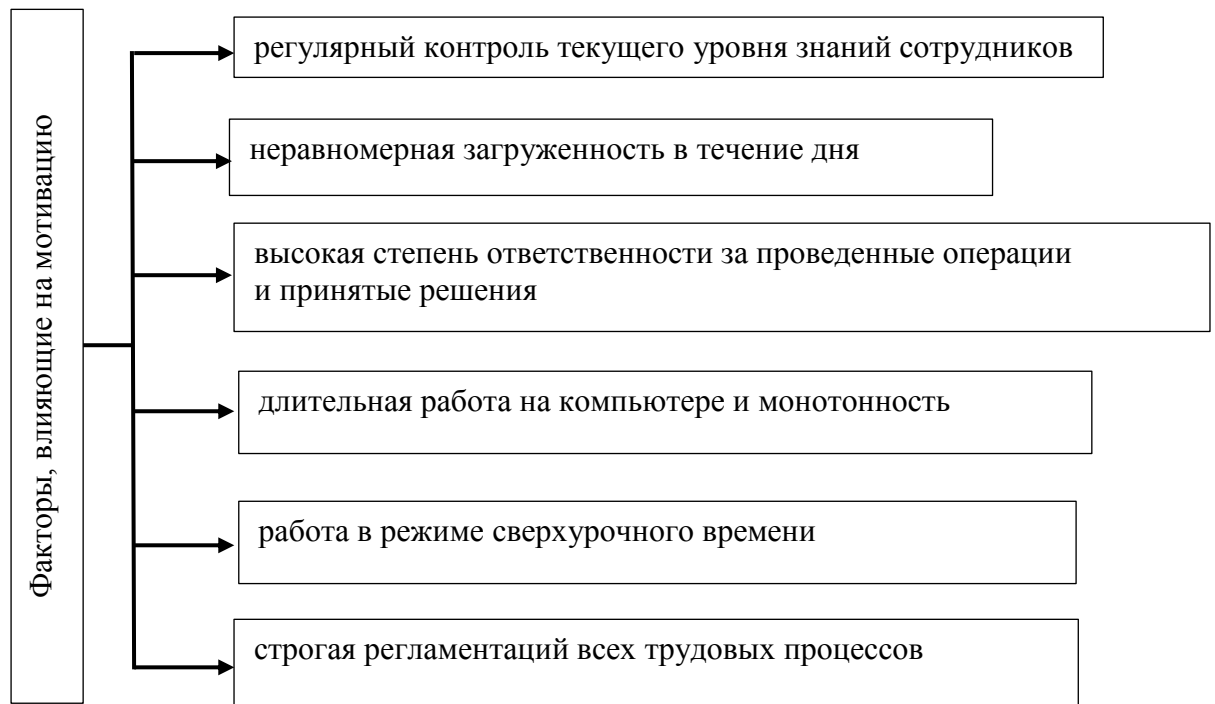


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на мотивацию [14, с. 544]

Таким образом, требуется разработка мотивации с учетом особенности банковской работы. Наиболее существенную степень влияния на трудовую мотивацию оказывает оплата труда. На сегодня существует различное множество типов схем оплаты труда. Основные виды представлены на рисунке 3. [4, с. 547]

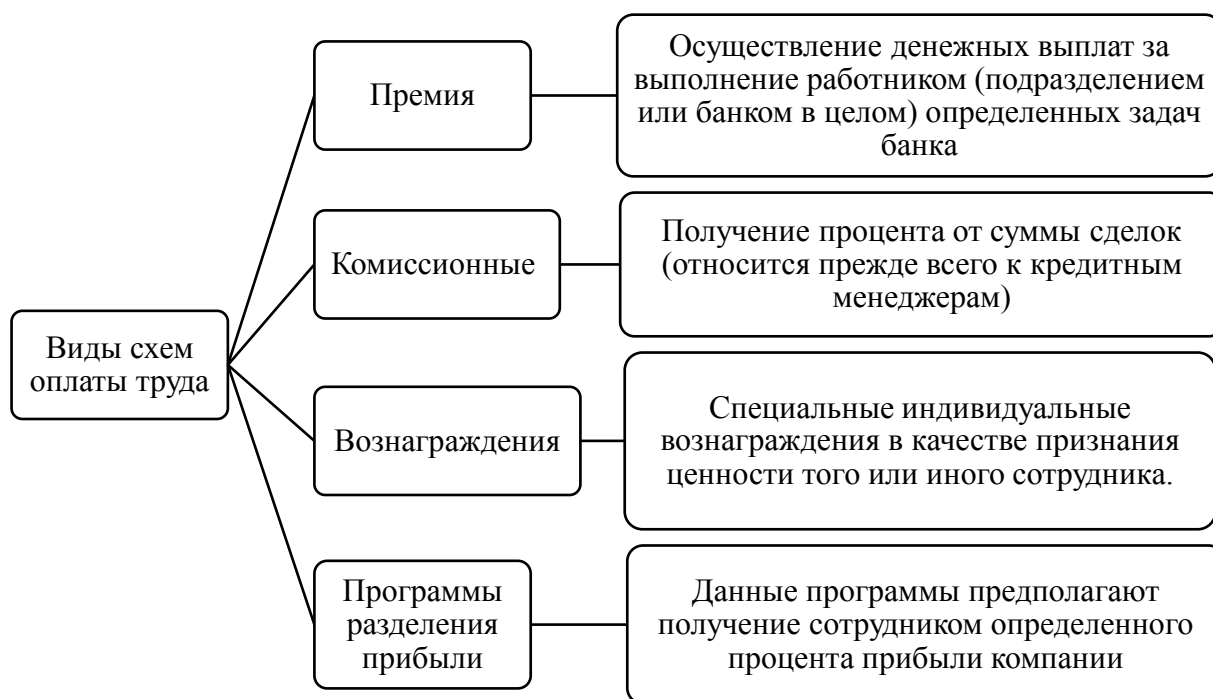


Рисунок 3 – Виды схем оплаты труда [14, с. 544]

Система оценки производительности труда должна быть разработана таким образом, чтобы интересы и цели банка совпадали с интересами самих сотрудников.

Правильно построенная система оценки эффективности работы сотрудников является определяющим, а зачастую и решающим фактором успешной деятельности банка. Сотрудники дистанционных сервисов постоянно взаимодействуют с клиентами, формируя престиж банка. Очень часто при начале сотрудничества с банком первоначально куда обращается клиент в случае возникновения вопросов – контактный центр банка, и исходя из консультации складывается у клиента мнение о банке в целом. Также, это могут быть потенциальные клиенты, которые только думают о начале сотрудничества с банком и в данном случае, здесь сотрудник банка будет оказывать существенное влияние на решение потенциального клиента. На сколько профессионально и качественно была проведена работа самим сотрудником зависит дальнейшее сотрудничество. В связи с этим возникает необходимость в эффективно разработанной системе оценки производительности труда, так чтобы цели и интересы банка совпадали с

интересами сотрудника. Для банковской деятельности, а тем более контактных центрах есть склонность в текучести кадров, которая обусловлена спецификой работы в банке. По этим причинам очень важно разработать систему оплаты труда таким образом, чтобы была интерес, и мотивация была на долгосрочной перспективе. Система оплаты труда является не единственным фактором эффективной и долгосрочной работы сотрудников, но оказывает существенное влияние.

Целью системы оплаты труда является обеспечение постоянной и прямой и заинтересованности каждого сотрудника банка в достижении установленных руководством результатов трудовой деятельности. Главной задачей является, чтобы через оплату труда, то есть через заинтересованность людей, влиять на эффективную деятельность банка, воздействуя на поведение сотрудника, на его стремление, развитие и достижению заданных результатов.

Можно выделить структурную и переменную часть заработной платы. На рисунке 4 предоставлена структура заработной платы.

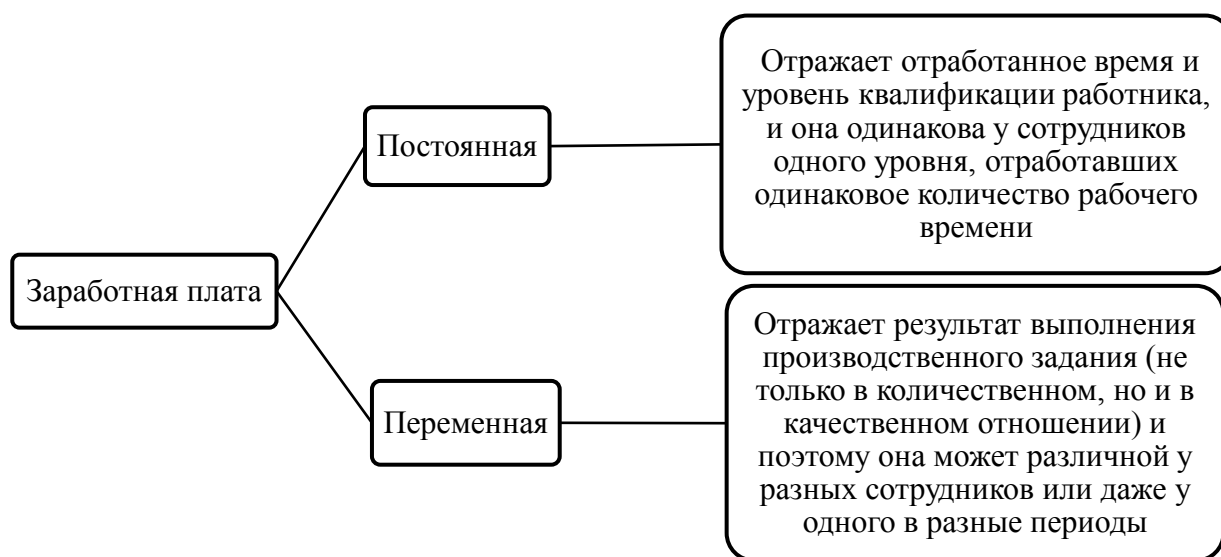


Рисунок 4 – Структура заработной платы [14, с. 547]

Выбор наиболее эффективной системы оплаты труда является важнейшей задачей для банка. Стремящиеся к более быстрому развитию банки должны назначать более высокую фиксированную оплату труда для

привлечения более опытных сотрудников. В дополнении к фиксированной оплате труда могут получать дополнительную (переменную) оплату труда, которая будет зависеть от результатов трудовой деятельности сотрудника.

Эффективность системы оценки производительности труда должна быть достаточно простой и понятной, чтобы сотрудники могли увидеть связь между затраченными усилиями и заработной платы. В ее основе должны быть определены четкие оценки каждого вида деятельности.

Переменная часть оплаты труда какие требования выполняются сотрудником. В связи с этим возникает необходимость сделать анализ выполняемой работы, конкретизировав требования к работнику, отбирая наиболее важные из них, которые будут использоваться в качестве факторов оценки. При выборе факторов следует учитывать [16]:

- легкость наблюдения фактора, то есть насколько ясно проявляется данное качество у работника, поддается ли оно наблюдению;
- универсальность, то есть присуще ли то или иное требование всем работникам для выполнения, закреплённым за ними работ;
- отличимость, то есть имеются ли существенные отличия данного фактора от других, не перекрываются ли они друг другом.

Показатели, которые будут характеризовать качество работы сотрудников дистанционных сервисов, это количество негативных отзывов и претензий к работе сотрудников дистанционных сервисов, отнесенных к общему количеству, обратившихся клиентов за отчетный период. Или, что наиболее часто распространено в контактных центрах банков – оценка качества консультации сотрудником, что также можно использоваться при расчете качества работы сотрудника.

В заключение первого пункта можно сделать следующие выводы:

- Понятие мотивация и стимулирование тесно связаны между собой, но при этом имеют существенные различия. Стимулирование прежде всего является только одним из средств с помощью которого осуществляется мотивирование.

- Ключевой задачей стимулов является воздействие рычагов с целью действия определённых мотивов

- Существует множество форм и методов стимулирования, но для достижения более эффективного результата они должны использоваться в совокупности. Примером стимулирования может служить такая форма, как продвижение по карьерной лестнице, что обеспечивает высокую заработную плату и интересную работу.

- Формы стимулирования могут отводиться к материальному и нематериальному стимулированию

Сущность системы стимулирования заключается в применении стимулов по отношению к человеку, чтобы воздействовать на старания, усилия, целеустремлённость в решении задач, которые стоят перед организацией. Выбор одного из методов стимулирования не обеспечивает эффективное стимулирование труда. Материальное и нематериальное мотивирование предполагает комплекс мер, предназначенных для повышения трудовой активности людей и соответственно на повышение эффективности труда и его качества.

Таким образом, сущность системы стимулирования заключается в применении по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией. Эффективное стимулирование труда невозможно осуществить, используя какой - либо один из методов стимулирования. Формы морального и материального стимулирования предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества.

1.2 Современные системы оценки производительности труда в коммерческих банках

С точки зрения эффективности функционирования коммерческого банка ключевым показателем является эффективность использования трудовых ресурсов, то есть производительность труда его сотрудников. Существенное значение на прибыль коммерческих банков оказывает влияние установленные методы стимулирования работников банка. В условиях возрастающей конкуренции на рынке банковских услуг важно наиболее эффективное использование оценки производительности труда.

Сразу же следует отметить, что качественных исследований производительности труда банковского персонала в России очень мало. Это может быть объяснено как различиями в статистическом учете по банковскому сектору в России и за рубежом, не разработанностью методологических основ анализа производительности труда персонала кредитной организации, так и закрытостью банков, доходящей в отдельных случаях до паранойи. Единственным полноценным сравнительным исследованием производительности труда банковского персонала в России было исследование, проведенное McKinseyGlobalInstitute в 2009 г., результаты которого были опубликованы под заголовком «Россия: производительность как фундамент роста».[17]

По данным этого исследования у российских банков производительность труда в пять раз меньше, чем у американских, и в десять раз меньше, чем у шведских.

Причин для этого много. Это неразвитость IT-технологий, менталитет россиян, специфичное регламентирование банковской деятельности в России со стороны Банка России, увеличивающее затраты, но в большей степени – низкая эффективность труда. Согласно данным McKinsey неэффективная организация труда объясняет 52 процентных пункта расхождения в производительности труда от уровня США. Большая часть

банковских процессов в России требует на порядок больше затрат времени и усилий, например, на снятие наличности в отделениях в среднем уходит в 5 раз больше времени, на пополнение вклада в 2 раза больше времени, чем в США.

Причины таких расхождений во времени кроются как в избыточном регулировании операций в отделениях (например, банки должны в жесткие сроки представлять в Банк России 74 формы отчетов, в то время как в США в Федеральную резервную систему банк должен представлять один стандартный отчет раз в 15 дней), так и в неэффективной организации работы в банках. В большинстве банков процессы сильно децентрализованы, значительная их часть выполняется в регионах. По мнению экспертов, централизация позволит увеличить производительность почти в 2 раза. Большинство банков останавливает тот факт, что централизация требует значительной реорганизации и крупных вложений в развитие ИТ. Крупные банки восприняли данные исследования McKinsey как указание к действию, они начали централизацию бэкофиса и административных функций.

То, что централизация приводит к значительным сокращениям персонала, не является достаточным препятствием для кредитных организаций. Парадокс заключается в том, что процессы оптимизации идут параллельно, не учитывают взаимное влияние друг на друга. Оптимизация численности в силу своей экономичности и краткосрочной эффективности осуществляется в первую очередь, остальные оптимизируемые процессы запаздывают, что приводит к увеличению нагрузки на сотрудников, которые продолжают работать в кредитной организации после сокращения численности. В итоге это приводит к тому, что большая часть персонала вынуждена работать дольше законодательно закрепленной продолжительности рабочего дня, у работников возникает необходимость выходить на работу в выходные дни. Именно поэтому в кредитных организациях очень часто используется метод приема на работу сотрудников

на условиях ненормированного рабочего дня, когда переработка не признается сверхурочной работой и дополнительно не оплачивается.

Как показывают проводимые исследования социальных процессов в банках, подверженных значительным инновационным преобразованиям, интенсификация труда в современных условиях провоцирует кризис труда. Он выражается в утрате положительного восприятия трудовой деятельности, смыслообразующей функции труда, сопровождается массовым ощущением неопределенности и организационной тревоги.

Во многом именно эффективность работы сотрудников банка, которые напрямую взаимодействуют с клиентами банка оказывает значительное влияние на работу банка в целом. По этим причинам во многих банках при разработке системы оценки производительности труда используют не только количественный показатель, но и качественный. Примером количественного показателя может служить количество проданных продуктов и услуг банка, а примером качественного может являться оценка работы сотрудника банка самим клиентом. Данные показатели могут использоваться в системе премирования, например, как дополнительная оплата за каждый проданный продукт или услугу. Также может быть установлен план, в результате выполнения которого сотрудник может получить премию.

Наиболее распространено в работе использование системы ключевых показателей эффективности – KPI (Key Performance Indicators). Например, данный метод оценки работы своих сотрудников использует Сбербанк. Работа по системе KPI строится следующим образом. Всем своим структурным подразделениям и персоналу компания ставит четкие задачи, а также сроки их выполнения. По окончании работ она подсчитывает и выставляет КПЭ каждому сотруднику и подразделению. [18]

Ключевые показатели эффективности и система мотивации применяются для того, чтобы измерить результаты и эффективность работы структурных подразделений, мотивировать их на получение более высоких

результатов. На рисунке 5 представлены три вида показателей, которые следует различать.

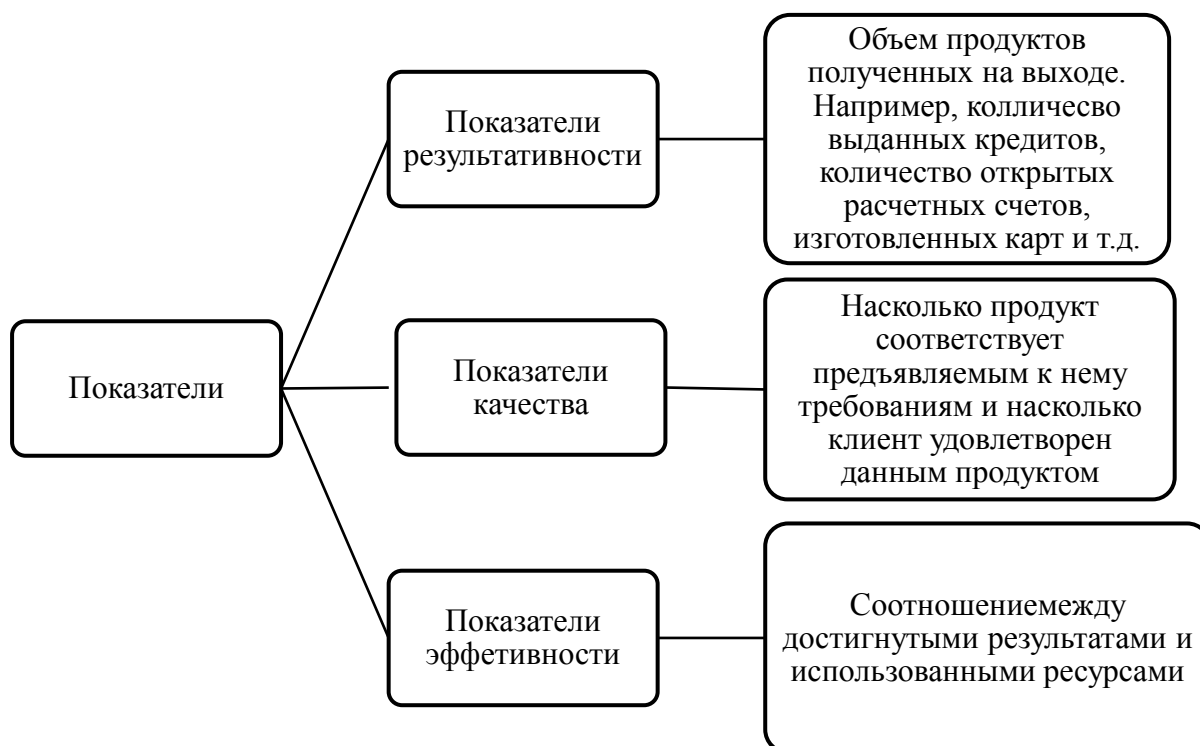


Рисунок 5 – Показатели эффективности [19]

На рисунке 6 показано соотношение КРІ, целей, стратегии и понимания бизнес-процессов, место показателей КРІ в структуре бизнес-процессов с применением управления по целям, то есть с использованием принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей. Из рисунка видно, что для определения КРІ сначала необходимо определить цель.



Рисунок 6 – Место системы КРІ в структуре бизнес-процессов [19]

При внедрении КРІ необходимо, чтобы она воспринималась не только, как система мотивации, а как система управления по целям. Управление по целям (Management by Objectives, MBO) предполагает

активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития коммерческого банка. КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и сохранение клиентов, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Наиболее распространённым и эффективным является применение системы КРІ при оценке производительности труда сотрудников, так как позволяет решать долгосрочные и краткосрочные цели коммерческого банка. Система оценки КРІ стимулирует к достижению не только индивидуальных показателей, но и к улучшению коллективных показателей, что значительно увеличивает эффективность деятельности банка. Также положительным фактором системы оценки КРІ является простота и понятность сотрудникам, так как существенное значение имеет понимание того, что необходимо сделать для достижения той или иной цели. В приложении А представлены характеристики эффективных КРІ.

Существует множество вариантов разработки систем мотивации персонала, которые отличаются уровнем сложности и методом построения, то есть количеством охватываемых факторов. На рисунке 7 представлен наиболее простой и практичный пример системы оценки мотивации сотрудника, который часто применяется в банковской сфере.

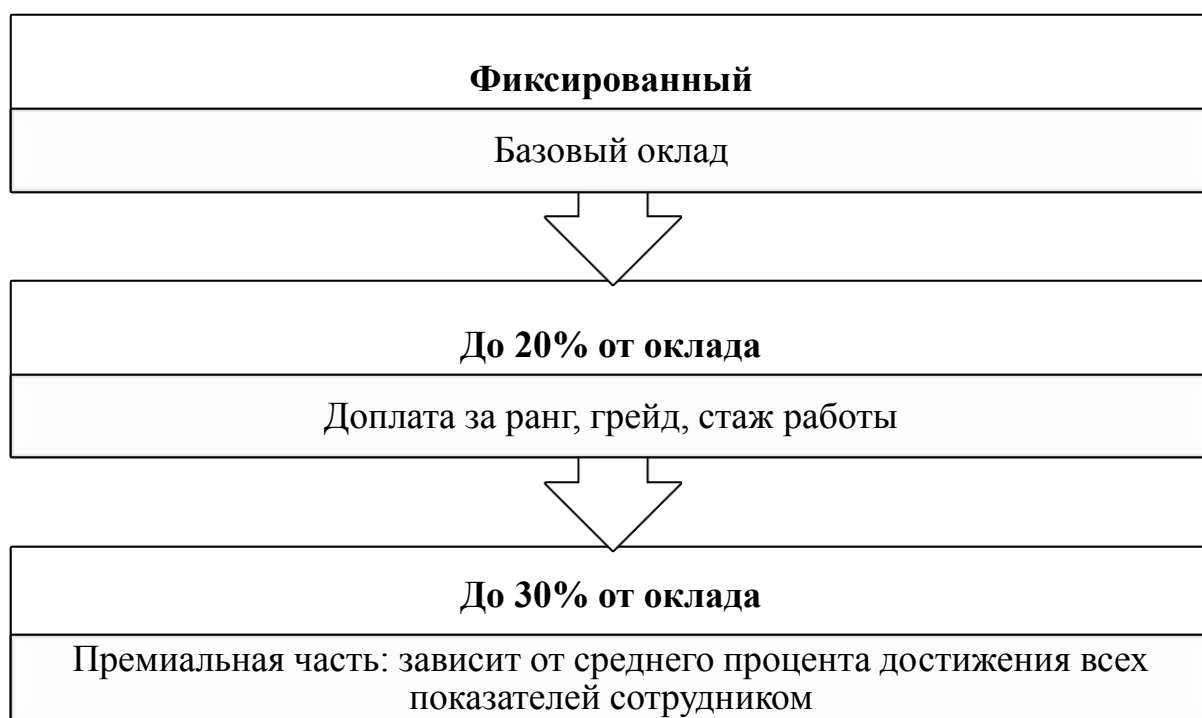


Рисунок 7 – Пример системы мотивации для сотрудника [14]

В данном примере рассмотрена финансовая система мотивации сотрудника, которая состоит из трех частей:

1. Базовый оклад, закреплённый в трудовом договоре.
2. Доплата за ранг, грейд, стаж работы. Можно выделить несколько уровней и каждому уровню будет соответствовать квалификация сотрудника, опыт, стаж. Повышать свой уровень сотрудники могут как на добровольной основе, обучаясь новым знаниям и умениям, достигая высоких результатов в работе, так и на принудительной основе, проходя ежегодную аттестацию.
3. Премияльная часть, которая зависит от среднего процента достижения всех показателей. Рассчитывается и выплачивается ежемесячно. Если сотрудник достиг или превысил плановые значения всех показателей, то он получает 100% от максимальной премии.

Основными показателями, которые могут применяться в кредитной организации для измерения уровня производительности труда, являются:

1. Комплексный показатель производительности труда, выражающий отношение нормативной численности к штатной численности сотрудников. Данный показатель может применяться для:

- всего банка в целом;
- отдельного регионального подразделения банка;
- отдельного функционального блока банка, включая сотрудников профильных подразделений всех региональных подразделений банка;
- отдельного функционального блока того или иного регионального подразделения банка;
- отдельных функциональных категорий сотрудников как по банку в целом, так и в отношении отдельного регионального подразделения банка.

2. Показатель Cost/Income, т.е. отношение операционных расходов (на содержание персонала, административно-хозяйственных расходов, амортизации, налогов, расходов по страхованию вкладов) к операционному доходу (чистый процентный доход без учета резервов и расходов по цессиям, непроцентные доходы).

Управление производительностью труда в банке должно осуществляться в соответствии со стандартами (нормативами) производительности труда, необходимыми для реализации банковских услуг высокого качества, в объеме, зависящем от колебания спроса.

Нормативы производительности труда могут быть следующих типов:

1. Нормативные трудозатраты на совершение одной операции/функции (группы операций/функций).

Условные примеры данного типа нормативов:

- «нормативное время рассмотрения одной кредитной заявки с 1 физическим лицом = 44 чел.-мин.»;
- «нормативное время проведения анализа кредитного досье при обработке одного проблемного кредита физического лица в рамках досудебного взыскания = 5 чел.-мин.».

2. Нормативное количество продуктов, являющихся результатами выполнения операций/функций (групп операций/функций) за определенный период, или объектов, в отношении которых выполняются

операции/функции (группы операций/функций), в расчете на одного сотрудника.

Условные примеры данного типа нормативов:

– «нормативное количество условных кредитных продуктов для физических лиц, продаваемых в течение одного рабочего дня, = 3 условных кредитных продукта»;

– «нормативное одномоментное количество стратегических проектов, проводимых в банке, на 1 сотрудника управления развития банка (в роли «Участник проектной команды») = 7 стратегических проектов»;

– «нормативное количество сотрудников аппарата банка, в отношении которых выполняются организационно-кадровые функции, на одного сотрудника организационно-кадрового подразделения аппарата ТБ = 150 штатных единиц».

3. Нормативное количество сотрудников/трудозатрат в целом на совершение операций/функций (групп операций/функций). Данный тип нормативов допускается в виде исключения в случае невозможности или нецелесообразности определения нормативов вышеуказанных типов в отношении той или иной операции/функции (группы операций/функций).

Основным способом проведения замеров уровня производительности труда является хронометраж (фотография рабочего дня), т.е. измерение продолжительности совершения операций/функций (групп операций/функций). При проведении хронометража (фотографии рабочего дня) фиксируется все рабочее время сотрудников, включая простои, непроизводственные потери рабочего времени, перерывы и затраты на выполнение непрофильных функций.

В случае невозможности/нецелесообразности проведения хронометража (фотографии рабочего дня), оценка текущего уровня производительности труда может быть произведена на основании ретроспективных данных, т.е. данных о количестве обработанных/произведенных продуктов, являющихся результатами

выполнения нормируемых операций/функций (групп операций/функций) за определенный период.

На основании рассчитанных нормативов могут быть утверждены так называемые «драйвера» численности, т.е. наименований объектов, в отношении которых выполняются операции/функции (группы операций/функций) с зафиксированными нормативами производительности, количественные значения которых необходимы для проведения расчетов трудозатрат по данным нормативам.

Перечень «драйверов» составляется исходя из следующего:

- значения «драйверов» должны прямо пропорционально отражать объемы совершения операций/функций (групп операций/функций);
- должна существовать возможность измерения и сбора прогнозных и фактических значений «драйверов»;
- степень детализации «драйверов» не должна приводить к избыточным трудозатратам на их измерение и сбор;

Условными примерами «драйверов» (соответствующие вышеприведенным примерам) могут быть:

- «Количество кредитных заявок физических лиц»;
- «Количество проблемных кредитов, в отношении которых проводится досудебное взыскание»;
- «Количество условных кредитных продуктов, проданных физическим лицам»;
- «Штатная численность аппарата банка» и т.п.

«Драйвера» должны использоваться при установлении нормативной численности сотрудников банка. Формулы, по которым рассчитывается нормативная численность сотрудников, необходимая на выполнение указанных операции/функции (групп операций/функций), исходя из нормативов трудозатрат и значений «драйверов» должны иметь следующий вид:

$$НЧ= Ш/ Н,$$

где НЧ – нормативная численность сотрудников подразделения по работе с персоналом банка, выполняющих организационно-кадровые функции;

Ш – штатная численность аппарата банка;

Н – норматив производительности труда по выполнению организационно-кадровых функций в отношении сотрудников аппарата банка (нормативная нагрузка на 1 сотрудника).

$$\text{НЧ} = (\text{К} * \text{Н}) / \text{ФРВ},$$

где НЧ – нормативная численность сотрудников, обрабатывающих кредитные заявки;

К – количество кредитных заявок за отчетный период;

Н – норматив производительности труда по обработке кредитных заявок (трудозатраты на обработку 1 заявки в чел.-мин.);

ФРВ – фонд рабочего времени за прошедший период (в мин.).

Таким образом, приведенные методические основы оценки производительности труда работников банка, рассчитанные с учетом научно-обоснованных нормативов производительности труда, позволяют решить ряд задач.

Во-первых, при помощи данных методов будет реализован постоянный мониторинг трудовой нагрузки персонала и адекватное ее корректирование, благодаря чему трудовые способности работников будут использоваться в полном объеме для выполнения заданных трудовых функций.

Во-вторых, приведенные подходы могут быть встроены в систему стимулирования труда работников, что позволит повышать трудовую нагрузку сверх установленных нормативов. При значительном перевыполнении нормативов производительности труда работниками у них пропорционально должен увеличиваться размер переменной части оплаты труда. В итоге персонал будет мотивирован на повышение результатов своей

трудовой деятельности и максимальную эффективность трудовых процессов, выполняемых на каждом рабочем месте.

В-третьих, будет создан механизм определения нормативной численности персонала банка, который позволит планировать количество персонала в разрезе функциональных направлений, оперативно реагировать в части оптимизации численности персонала на внедрение новых технологий в банковскую деятельность.

В-четвертых, регулирование фонда расходов на оплату труда может также осуществляться в рамках процесса управления производительностью труда персонала банка. С учетом индикативных расчетов нормативной численности персонала банка на следующий год могут быть определены плановые расходы на оплату труда по фиксированной части (оклады) и переменной части (месячные, квартальные, годовая премии).

1.3 Пути повышения эффективности системы оценки производительности труда

В современных условиях каждый банк заинтересован в том, чтобы все его сотрудники не только работали как можно больше, но и приносили максимальную прибыль.

В этой связи возникает необходимость разработки принципиально новой системы мотивации. Многие крупные банки стремятся к разработке своей собственной системы мотивации. Однако не все финансово-кредитные структуры могут себе это позволить. Ведь профессиональная разработка теоретически обоснованных методических рекомендаций к организации системы оплаты труда достаточно дорога. Другие банки принимают внутренние нормативные документы, касающиеся изменения системы оплаты труда своих работников.

Несмотря на то, что все это делается для достижения стратегических целей банка, в основе разрабатываемых систем мотивации лежит стремление

удовлетворить основные жизненные потребности сотрудника. А. Зубкова, А. Сушкина внутрибанковскую систему мотивов и стимулов к труду определяет как «целостную систему воздействия на поведенческие установки работников в целях максимального использования их человеческого потенциала ради достижения целей и задач банка». Иными словами, объединяя людей для получения четко обозначенного конечного результата, коммерческие банки занимают особое место в формировании мотивационных установок. И конечно, основываясь на общих принципах теорий мотивации труда, мотивация банковского персонала имеет свои отличительные черты и особенности развития. Анализ существующих систем мотивации труда персонала в коммерческих банках показал, что этот факт редко учитывается. Одним из основных недостатков является то, что системы мотивации не всегда привязаны к результатам деятельности конкретного сотрудника. Ведь в основном банковским служащим платят фиксированную заработную плату и нередко равную по объему премию (поквартальную, ежемесячную).

Если речь идет об оплате труда работников филиалов или иных подразделений коммерческих банков, то объем премии часто зависит от общего результата деятельности филиала в целом.

Формируется единый фонд в зависимости от результата, полученного филиалом за определенный период времени и головным офисом, утверждается процент к окладу, единый для всех.

Вторым недостатком является то, что зачастую системы мотивации современных банков направлены только на материальное стимулирование. Однако оплата труда (материальное стимулирование) не является единственной составляющей любой системы управления персоналом. Это только одна из ее частей, хотя и немаловажная.

С целью реального определения уровня дополнительной заработной платы одного работника банка необходимо изменить действующие подходы

к определению размеров доходов сотрудников, исходя из результатов текущей деятельности каждого из работающих, и порядок их выплаты.

Это достижимо благодаря внесению изменений во внутренние положения, регулирующие оплату труда в банке.

Такие изменения обеспечат зависимость размера оплаты труда работников от количества совершенных каждым из них операций, учитывая сложность и качество их выполнения.

Поскольку каждый отдел выполняет определенные постоянные операции, то возникает потребность в распределении типовых операций, выполняемых отделом, на группы, учитывая сложность их выполнения. Расчет дохода конкретного учетной служащего банка осуществляется по определенному коэффициенту должностного структуризации, который утверждаются одновременно с утверждением норм проведения операций на каждом рабочем месте банка. Для определения коэффициента должностного структуризации необходимо применять интегральный показатель количества совершенных условных операций, который будет учитывать фактическое количество выполненных операций, коэффициент сложности операций, код операции и номер группы коэффициента сложности операции.

Расчет количества совершенных условных операций необходимо проводить за каждый отработанный рабочий день. Для расчета дохода используется средний показатель совершенных условных операций за отчетный месяц, на основании рассчитанных данных определяется значение показателя коэффициента должностного структуризации, которое будет использовано для расчета дохода конкретного учетного работника банка.

[21]

Таким образом, полученное значение коэффициента должностного структуризации, определенное по результатам работы в предыдущем месяце, используется для дальнейшего расчета дохода служащего банка в текущем месяце и фиксируется в распоряжении по структурной единице. Если средний коэффициент должностного структуризации превышает

утвержденный в банке предельные размеры коэффициента должностного структуризации по соответствующей должности, то работник банка получает надбавку в месяце, следующем за отчетным, если нет, то надбавка в следующем месяце не выплачивается.

Управляющий учреждением банка имеет право дополнительно увеличивать или уменьшать предельные размеры коэффициента должностного структуризации работников с применением специально разработанных корректирующих коэффициентов в зависимости от выполнения дополнительных функций, личного вклада в выполнение поставленных перед учреждением банка заданий на основании обоснованного представления начальника отделения.

Таким образом, если дополнительная заработная плата сотрудника банка будет устанавливаться на основании распределения выполненных операций по их сложности, то и руководство банка, и сотрудники смогут ощутить существенные преимущества данной системы определения размеров дополнительной заработной платы. Для сотрудников банка появится дополнительная мотивация для более качественного выполнения своих должностных обязанностей, для банка в целом это даст новый толчок для развития, что выражается в увеличении капитала банка.

Одним из путей трансформации системы стимулирования работников с учетом структурной реформы может стать введение системы бонусов - коллективных премий по итогам проделанной работы в целом. Такого рода выплаты, получившие особое распространение в практике мирового менеджмента, позволяют приобщить работника к целям организации.

Чтобы выбранная система оплаты усиливала мотивацию работников фирмы, специалисты по кадровому менеджменту предлагают проводить проектирование в следующей последовательности:

- определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система

найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.);

- собрать информацию о системах оплаты в банках-конкурентах;
- проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты;
- рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;
- проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

За последние годы в России накоплен довольно большой опыт материального стимулирования и нематериального поощрения сотрудников финансово-кредитных организаций.

Все большее распространение получают такие методы, как «360 градусов» (сбор информации среди сотрудников, клиентов и т. д. о поведении работников организации), основанный на ключевых показателях эффективности (Key Performance Indicators, KPI), метод каскадирования и приоритизации KPI от стратегии верхнего уровня до каждого подразделения и каждого сотрудника (Balanced Scorecard). Изучив особенности применения KPI в системе мотивации банковского персонала, можно выделить плюсы применения данного инструмента для оценки эффективности работы сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Плюсы и минусы применения KPI для оценки эффективности работы сотрудников

Плюсы	Минусы
Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI	Из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала
За каждым сотрудником закреплена ответственность за определенный участок работы	Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе (сотрудник недостаточно внимания уделяет тому функционалу, у которого наименьший вес в системе KPI)

Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании	Реально недостижимые KPI демотивируют сотрудников
---	---

Анализируя основные плюсы и минусы работы в системе KPI, обратим внимание на следующие аспекты.

Главными достоинством вышеуказанного инструмента является персональная ответственность каждого сотрудника, привязка размера денежного бонуса к личным показателям эффективности. Однако есть и спорные моменты. К числу минусов можно отнести недостижимые коэффициенты, которые способны серьезно демотивировать сотрудников.

Цели многих систем мотивации согласуются с принципами SMART. Они должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), значимыми (Relevant), ограниченными во времени (Time bound).

Вместе с тем не потеряли своей актуальности применительно к банковскому персоналу классические теории: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория ожидания В. Врума, теории мотивации исполнительской деятельности «X», «Y» и «Z», теория Адамса, представленные с позиции человеческих ресурсов. А. Маслоу выделяет потребности, которые формируют систему мотивации и заставляют человека совершать поступки для достижения целей [22]:

1. физиологические потребности;
2. потребность в безопасности;
3. социальные потребности;
4. потребность в уважении и самоутверждении;
5. потребность в самовыражении.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, была разработана в 50 годы XX века. Он применил социологический опрос, где, в свою очередь,

анализировал потребности персонала организации. Согласно данной теории, потребность сотрудника на предприятии не до конца мотивирует его на эффективную работу по удовлетворению своих потребностей и достижению целей предприятия. В теории Адамса подчеркивается, что любой сотрудник, осознает он это или нет, всегда оценивает соотношение своих доходов и доходы других работников. Нормой при этом будет, являться примерное равноправие.

Банковская среда является конкурентной, поэтому банки в рамках классических подходов к процессу мотивации персонала вводят, например, специальные премии за верность организации для предотвращения текучести кадров.

Кроме того, мотивация банковских работников неразрывно связана с развитием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Работа в дружном, сплоченном коллективе положительно отражается на результатах совместной деятельности. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется доверием, оптимизмом, взаимной поддержкой и вниманием со стороны коллег. Коллективная работа - одна из особенностей банковской работы, поэтому улучшению социально-психологического климата необходимо уделять большое внимание.

Резервы усиления мотивации труда есть в области продвижения по службе и ротации кадров. Перспективы карьерного роста - очень важный фактор, который позволяет сохранить сотрудников на местах, и стимулирует их уверенно работать дальше. Повышение квалификации банковских работников эффективно тогда, когда носит регулярный характер. Считается, что для поддержания мотивации персонала на должном уровне и устранения в этой связи только лишь фактора однообразия банковских операций, необходимо подвергать ротации банковский персонал каждые три года. Система мотивации труда банковских работников должна сочетать интересы банка в целом, отдельных подразделений и конкретных сотрудников и стимулировать достижение высоких финансовых результатов работы банка.

Правильное сочетание материальных и нематериальных рычагов мотивации будет способствовать созданию эффективной системы мотивации труда. В основе банковской работы - нацеленные на развитие и достижение результата сотрудники, и есть та движущая сила, обеспечивающая эффективную деятельность и успех банка.

2 Анализ эффективности системы оценки производительности труда на предприятии ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

3 Разработка рекомендаций по улучшению эффективности системы оценки производительности труда

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗБМ71	Старцевой Джулии Евгеньевне

Школа	Инженерного предпринимательства		ШИП
Уровень образования	Магистр	Направление/ специальность	38.04.01 Экономика, профиль "Экономика фирмы и корпоративное планирование"

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Работа выполнялась в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» в контактном центре по адресу ул. Нахимова 8/4. На производительность труда может повлиять: отношение между сотрудниками, недостаточная освещенность рабочего места. Кроме того, работник может подвергаться действию опасных факторов: поражение электрическим током, возникновение пожаров в результате короткого замыкания Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	Коллективный договор, Трудовой кодекс

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	В ООО "Хоум Кредит Банк" существует несколько методов поддержания корпоративной культуры, основными группами методов являются следующие: - усиление существующей мотивации и борьба с тем, что работать просто надоело. Стремление сотрудников выполнять свою работу качественно и с удовольствием; - повышение корпоративной культуры организации с помощью проведения праздников; - поддержание инициативы сотрудников и ее поощрение;
---	---

	-конфликт и его две важные позитивные стороны - высокая энергетика и стремление к изменениям позволяют организации лучше достигать своих целей; -нахождение путей самореализации сотрудников и раскрытие их способностей; -тренинг может служить для диагностики проблем подразделения или организации в целом.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).	Внешняя социальная ответственность в российских банковских учреждениях менее развита и, в основном, реализуется в формах ответственности в отношении с клиентом, поддержке социальной инфраструктуры, благотворительности и участия в крупных социальных проектах.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001№ 195-ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Правовое регулирование Банковской системы Российской Федерации осуществляется, в первую очередь, Конституцией Российской Федерации от 12.12.1993г., Федеральным законом от 10.06.2002г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)». Правила внутреннего трудового распорядка; Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; Положение о нормированном рабочем дне; Положение о порядке хранения персональных данных работника. штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция;

	приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблицы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019 г.
---	----------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н., доцент		12.01.2019 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Старцева Джулия Евгеньевна		12.01.2019г

4 Социальная ответственность

4.1 Корпоративная социальная ответственность в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Наименование предприятия: ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Корпоративная социальная ответственность, далее – КСО, – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

КСО играет важнейшую роль на всех этапах подготовки и принятия управленческих решений и является важным фактором динамичного развития бизнеса.

КСО включает в себя, прежде всего, ответственность:

- во взаимоотношениях с партнерами;
- в отношении потребителей;
- в отношении своих сотрудников;
- экологическая ответственность;
- перед обществом в целом.

Главная характерная черта КСО — это добровольность. По сути, бизнес понимает свою ответственность перед внешней и внутренней средой компании и отдает часть своих доходов на общественные нужды.

Определение целей КСО на предприятии представлена в таблице 10

Таблица 10 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия Банка	1. Стремление к взаимовыгодному сотрудничеству; 2. Стратегическое партнерство с клиентами Банка направленное на предоставление клиентам доступных и качественных банковских услуг на основе современных технологий; 3. Повышение уровня рентабельности, сохранение финансовой устойчивости Банка с возможностью регулярного получения и реинвестирования прибыли на развитие бизнеса; 4. Нарращивание собственного капитала до уровня минимального уставного капитала по требованиям ЦБ РФ; 5. Расширение клиентской базы в части населения и предприятий среднего и малого бизнеса; 6. Поддержание высокой деловой репутации и устойчивости, сохранение статуса Банка как универсального Банка.	Цели КСО: 1. Улучшение имиджа Банка, рост репутации; 2. Увеличение рынков сбыта освоенных продуктов; 3. Стабильность и устойчивость развития Банка в долгосрочной перспективе.
Стратегии Банка	1. Расширение ресурсной базы, как в корпоративном сегменте, так и в отношении физических лиц; 2. Сохранения и увеличении темпов роста доходов от кредитования; 3. Поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов; 4. Освоение новых направлений доходного размещения ресурсов.	

Отметим, чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходимо их объединение в стратегию Банка. В общем, деятельность Банка и программы КСО должны иметь одинаковый вектор.

Корпоративная социальная ответственность делится на реагирующую и стратегическую. Реагирующая реализуется как реакция на существующие проблемы и непосредственное смягчение последствий деятельности компании. Она направлена на поддержание репутации в краткосрочной перспективе, что позволяет снизить нефинансовые риски.

Стратегическая КСО заключается в выстраивании стратегии на основе идей социальной ответственности. Она направлена на учет интересов стейкхолдеров и на получение выгоды с помощью стратегической

благотворительности, улучшающей конкурентную позицию компании и трансформацию цепочки создания прибыли в ходе соответствующих инноваций.

Для ООО «ХКФ Банк» наиболее подходящая модель – реагирующая, так как она поддерживает репутацию в краткосрочной перспективе, а это позволяет уменьшить нефинансовые риски, что есть хорошо для Банка.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО для ООО «ХКФ Банк»

После выбора целей новой программы КСО, нужно определить главных стейкхолдеров программы. Деятельность ООО «ХКФ Банк» затрагивает интересы обширного круга заинтересованных сторон, отмеченных в таблице 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры ООО «ХКФ Банк»

Цели КСО	Стейкхолдеры
Улучшение имиджа Банка, рост репутации;	Клиенты, руководство
Увеличение рынков сбыта освоенных продуктов;	Клиенты, сотрудники, ЦБ РФ, акционеры, руководство, конкуренты
Стабильность и устойчивость развития Банка в долгосрочной перспективе.	Клиенты, сотрудники, ЦБ РФ

Цель КСО улучшение имиджа Банка и рост репутации заинтересует всех, на кого деятельность банка оказывает прямое, так и косвенное влияние, это же можно отнести к цели стабильности и устойчивости развития компании в долгосрочной перспективе.

Цель КСО увеличение рынков сбыта освоенных продуктов заинтересует не только клиентов, сотрудники, ЦБ РФ, акционеров, руководство, а также и конкурентов, так как программы будут направлены на то, чтобы занять на рынке доминирующее положение.

4.3 Определение элементов программы КСО

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1.Сотрудники	Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме.	Улучшение имиджа Банка, рост репутации; Стабильность и устойчивость развития Банка в долгосрочной перспективе.
2. Клиенты	Социальные инвестиции	Стабильность и устойчивость развития Банка в долгосрочной перспективе.
3. ЦБ РФ	Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов.	Стабильность и устойчивость развития Банка в долгосрочной перспективе.
4. Акционеры	Акция — это эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации.	Улучшение имиджа Банка, рост репутации;
5. Руководство	Благотворительные пожертвования	Увеличение рынков сбыта освоенных продуктов; Улучшение имиджа Банка, рост репутации;

4.4 Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО могут определяться по остаточному принципу и расходоваться в зависимости от их наличия, а могут стать частью ежемесячных, поквартальных отчислений. В первом случае, компании будет трудно ожидать результатов деятельности программ КСО, поскольку мероприятия будут финансироваться время от времени. Если компанией не предусмотрено иное, то рекомендуется применять стратегическое планирование в рамках разработки КСО. Затраты на мероприятия КСО в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Благотворительные пожертвования	тыс. руб.	2000	2000
Социальные инвестиции	тыс. руб.	10000	10000
Акции	тыс. руб.	1 700 000	1 700 000
			ИТОГО: 1 712 000 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» по данным за 2018 год составила 9 449 544 тыс. руб. это значит, что банк может потратить 20 процентов своих денежных средств на реализацию программ КСО.

Поскольку благотворительных пожертвований по отношению к стейкхолдерам две, то затраты распределяем по 1000 тыс. руб. на мероприятие и в сумме получаем 2000 тыс. руб. Так же поступаем и с социальными инвестициями, следовательно, затраты на социальные инвестиции равны 5000 тыс. руб., итого 10000 тыс. руб. На акции уходит 1 700 000 тыс. руб.

В результате для реализации программ КСО банку потребуется 1 712 000 тыс. руб., что соответствует 18,1 процентам, следовательно, банк сэкономил 1,9 процента.

4.5 Оценка эффективности КСО и выработка рекомендаций для ООО «ХКФ Банк»

Эффект программ корпоративной социальной ответственности по отношению к ООО «ХКФ Банк» может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;
- повышении узнаваемости товаров и услуг;
- привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться в:

- улучшении материального благополучия граждан;
- улучшение здоровья людей (через продукцию или программы);
- локальный (точечный) эффект (возможно от одного

благотворительного мероприятия) и т.д. Результаты занесены в таблицу 14.

Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
Благотворительные пожертвования	2000	- улучшение имиджа компании; - снижение текучести кадров; - установление связи с органами местного самоуправления	- решение социальной проблемы; - помощь нуждающимся - локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия); - обеспечение детского досуга
Социальные инвестиции	10000	- установление связи с органами местного самоуправления; - привлечение инвестиций	- устранение социальной напряженности; - локальный (точечный) эффект
Акции	1700000	- улучшение имиджа компании; - стимулирование сбыта	- улучшение материального благополучия граждан; - локальный (точечный) эффект

Таким образом, все мероприятия КСО вписываются в рамки деятельности ООО «ХКФ Банк» и соответствуют ожидаемым результатам.

Данная программа сэкономила на бюджете программ КСО. Соотношение затрат на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным и можем считать, что выбор правильный.

Заключение

Система оценки производительности труда оказывает значительное влияние на эффективность работы сотрудников дистанционных сервисов. Большую часть сотрудников банка составляют работники дистанционных сервисов. Неправильно построенная система оценки производительности труда может оказать существенное влияние на работу банка в целом, а эффективно построенная, наоборот, окажет положительное влияние на деятельность банка в целом. Во многом успех банка определяется в правильно построенной системой оценки производительности труда.

В условиях постоянных изменений все больше банков склоняются к переходу на дистанционное обслуживание. Банковские офисы с каждым днем все больше теряют свою актуальность и все больше людей предпочитают дистанционное обслуживание. В современных условиях офисы зачастую уже и не рентабельно содержать. В следствие этого возникает необходимость в усовершенствовании работы сотрудников, которые осуществляют дистанционное обслуживание клиентов. В связи с этим должна быть грамотно разработанная система оценки производительности труда таким образом, чтобы максимально эффективно использовать трудовые ресурсы, при этом построить ее таким образом, чтобы цели и интересы сотрудников совпадали с интересами самого банка в целом.

Оценка эффективности труда должна охватывать все необходимые и значимые показатели для банка. Одним из важных критериев эффективной работы сотрудника является опыт и профессионализм сотрудника.

Правильно построенная система оценки производительности труда должна быть простой, понятной и объективной, что послужит значительному увеличению эффективности работы сотрудников.

В условиях специфической деятельности в контактных центрах зачастую наблюдается текучесть кадров, и правильно построенная система оценки производительности труда является одним из инструментов для ее

снижения.

В соответствии с проблемой были поставлены и решены задачи диссертационной работы. Вследствие чего были получены следующие результаты:

1. Изучены основы оценки производительности труда сотрудников, влияющие на эффективность работы сотрудников.
2. Проведен анализ повышения эффективности работы сотрудников.
3. Проведен анализ динамики изменения численности сотрудников.
4. Проанализирована текущая система оценки производительности труда сотрудников.
5. Разработаны мероприятия повышения эффективности труда сотрудников.
6. Проанализирована эффективность внедрения модифицированной системы оценки производительности труда сотрудников.

Для разработки мероприятий по улучшению производительности труда был проведен анализ текущей системы оценки производительности, также проведен опрос среди действующих сотрудников банка по результатам, которого были сделаны соответствующие выводы и разработаны мероприятия по их устранению. Целью данного анализа было установление степени эффективности используемой системой оценки производительности труда. В целях оценки эффективности действующей системы оценки производительности труда был проведен анализ текущей системы оценки производительности труда и проведен опрос среди действующих сотрудников дистанционного сервиса.

В работе был приведен сравнительный анализ текущей системой оценки эффективности труда сотрудников с разработанной системой оценки эффективности.

В целях установления правильности модифицированной системы оценки производительности труда был проведен анализ эффективности модифицированной системы оценки производительности труда сотрудников.

Разработанная система оценки производительности труда позволяет оказывать влияние на каждый отдельно показатель и в случае возникновения проблем по одному из показателей своевременно принять необходимые меры.

По результатам анализа была выявлена целесообразность и эффективность разработанной системы оценки производительности труда сотрудников.

В зависимости от особенностей предприятий предложенные мероприятия могут быть использованы, как на текущем предприятии, так и в любом другом коммерческом банке.

Список используемых источников

1. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
2. Большой энциклопедический словарь / Под. ред. А. М. Прохорова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 1999. – 964 с.
3. Инженерная экономика: Учебник / В. В. Кочетков, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко; под. ред. А. А. Колобова, А. И. Орлова. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. – 668 с.
4. Мизанбекова С.К., Печеная Л.Т., Иванова-Швец Л.Н. и др./ Энциклопедия внешнеэкономической деятельности. – М.: Издательство ИП Насирдинова В.В., 2015. – 348 с.
5. Одегов Ю.Г., Абдурахманова К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективной работы с персоналом: Методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
6. Чернова Т. В. Экономическая статистика Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 140 с.
7. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д., Магомедов, И.Б. Котин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 147 с.
8. Борисов А.Б. Большой энциклопедический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
9. Глобальная экономика. Энциклопедия / под. ред. И.М. Куликова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 564 с.
10. Цитленок В.С. Экономический анализ стран Западной Европы: Учеб. пособие. – Томск: ТГУ, 2004. – 304 с.

11. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб.: Консалтинговый центр СПбГАУ, 2013. – 127 с.
12. Турчинов А. И. Управление персоналом: учебник. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.
13. Оплата труда [Электронный ресурс] / «Энциклопедия экономиста». URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html> (дата обращения: 05.05.2019).
14. Тавасиев А.М. Банковское дело: управление кредитной организацией: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательское-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 544 с.
15. Носова С.С. Экономическая теория: Учебник. – М.: ВЛАДОС, 2003. – 520 с.
16. Система ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс] / Банки.ру. URL: https://www.banki.ru/wikibank/kpi_key_performance_indicators/ (дата обращения: 05.05.2019).
17. Исследование McKinsey & Company: главная проблема российской экономики – низкая производительность труда [Электронный ресурс] / Гуманитарные технологии. URL: <https://gtmarket.ru/news/state/2009/04/29/1986> (дата обращения: 05.05.2019).
18. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: Том 1. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 206 с.
19. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: ЭКСМО, 2010. – 99 с.
20. Гурин Р.В. Мотивационная политика организации как фактор профессионального стимулирования сотрудников // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 7. С. 58-66
21. Путренко Е.Л. Банк и система мотивации его сотрудников. [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12793265> (дата обращения: 05.05.2019).

22. Андреева Э. Эффективность социального пакета // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №1. – С. 31–33.

23. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Хоум Кредит энд Финанс Банк» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». URL: <http://tomck.homecredit.ru/download.php?fid=52373> (дата обращения: 28.04.2019).

24. Новости ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». URL: https://www.homecredit.ru/about/bank_news/bank-home-credit-127-20-04-2009 (дата обращения: 05.05.2019).

25. Совет директоров Банка Хоум Кредит [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». URL: <http://tomck.homecredit.ru/about/leaders/dir.php> (дата обращения 28.04.2019).

26. Комитент управляющих Банка Хоум Кредит [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». URL: <http://tomck.homecredit.ru/about/leaders/comitet.php> (дата обращения: 28.04.2019).

27. Сведения о членах Правления Банка Хоум Кредит [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». URL: <http://tomck.homecredit.ru/about/leaders/comitet.php> (дата обращения: 28.04.2019).

28. Основные цифры и факты [Электронный ресурс] // Официальный сайт ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». URL: <https://www.homecredit.ru/about/facts.php> (дата обращения: 28.04.2019).

29. Оплата труда [Электронный ресурс] / «Энциклопедия экономиста». URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html> (дата обращения: 05.05.2019).

30. Совершенствование расчета премии работникам банка [Электронный ресурс] / Интернет бизнес и экономика URL: <http://8cent->

emails.com/sovershenstvovanie-rascheta-premii-rabotnikam-banka/ (дата обращения: 05.05.2019).

31. Хоум Кредит Банк [Электронный ресурс] / Банки.ру. URL: <https://www.banki.ru/banks/bank/homecreditbank/> (дата обращения: 05.05.2019).

32. Дерябин В.С. Производительность труда [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/proizvoditelnost-truda> (дата обращения: 05.05.2019).

33. Закономерности и тенденции формирования системы финансово-кредитных отношений: коллективная монография [под ред. А.А. Сукиасян]. – Уфа: Аэтерна, 2016. – 166 с.

34. Лытнева Н.А. Системы оплаты труда на предприятиях реального сектора экономики / «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-oplaty-truda-na-predpriyatiyah-realnogo-sektora-ekonomiki> (дата обращения: 01.05.2019).

35. Гречко М.В., Сахно А.В. Производительность труда, как императив развития отечественной экономики «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/proizvoditelnost-truda-kak-imperativ-razvitiya-otchestvennoy-ekonomiki> (дата обращения: 01.05.2019).

36. Белозерова С. Рост производительности труда – основное условие удвоения ВВП // Человек и труд. – 2004. – № 8. – С. 52–59.

37. Кучина Е. Комплексный подход к повышению производительности труда // Человек и труд. – 2004. – № 10. – С. 84–85.

38. Федченко А.А. Методические подходы к исследованию производительности труда // Экономика труда. – 2016. – Т.3. – №1. – С. 41-62.

39. Мусаева А.З., Хадисова М.М., Амирова Э.А. Вознаграждение как элемент системы мотивации и стимулирования труда // Вопросы структуризации экономики. – 2013. – № 1. – С. 74-79.

40. Рычагова Д.С. К вопросу совершенствования системы мотивации персонала торговой организации // Современное бизнес-пространство: актуальные проблемы и перспективы. – 2014. – № 5. – С. 112–115.
41. Общество с ограниченной ответственностью "Хоум Кредит энд Финанс Банк" [Электронный ресурс] / Центральный банк Российской Федерации. URL: <http://cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=450000650> (дата обращения: 01.05.2019).
42. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 352 с.
43. Петрова М.П. Значение технологий управления развитием персонала для подсистемы мотивации и стимулирования труда // Форум молодых ученых. – 2017. – № 1 (5). – С. 460–463.
44. Пищулин В.И., Рогачев М.А., Фадеева О.М., Колупаев Р.В. Понятие мотивации труда персонала и виды ее стимулирования // Экономика, управление, техника: проблемы и перспективы развития труды. – М., 2016. – С. 54-61.
45. Кибанов А.Я., Балкаева И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Альпина, 2011. – 528 с.
46. Жуков, А. Технология разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда // Соц. политика и соц. партнерство, 2013. – С. 16–29.
47. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. – М.: Альпина Диджитал, 2012. – 147 с.
48. Иванова С. Теория организации. – М.: Кнорус, 2009. – 254 с.
49. Исмагилов, Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. и гуманитар. исслед., 2015. – С. 25–28.
50. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. пос. – М.: Проспект, 2016. – 526 с.
51. Ландсберг М. Дао мотивации. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.

52. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2013. – 248 с.
53. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с.
54. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Мотивация производственного персонала. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 656 с.
55. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: Изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
56. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. – 572 с.
57. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособи. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
58. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
59. Гурин Р.В. Мотивационная политика организации как фактор профессионального стимулирования сотрудников // Проблемы современного педагогического образования. – 2016. – № 7. – С. 58–66.
60. Овчинникова А.С., Собуцкая А.А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 638-641.

Приложение А

Характеристики эффективной KPI

Адресная принадлежность	Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности)
Правильная ориентация	Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.
Достижимость	Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70 – 80%
Открытость к действиям	Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.
Обеспечение прогнозирования	Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.
Ограниченность	Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы
Легкость восприятия	Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.
Сбалансированность и взаимосвязанность	KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.
Инициирование изменений	Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании
Простота измерения	Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс
Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами	Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI с учетом мотиваторов определенного сотрудника.
Релевантность	Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».
Сопоставимость	Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях.
Разумность	Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа

Приложение Б

Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке

The concept of performance appraisal system

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Старцева Джулия Евгеньевна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Лысунец Татьяна Борисовна			

Introduction

One of the most important parameters of effective enterprise management is a well-constructed system for assessing employee productivity. Commercial banks, like any other organizations, are interested in maximizing profits at the lowest cost. And one of the main tools for successful development of a bank is a well-designed system for evaluating the efficiency of employees' work.

The relevance of the topic of the dissertation research is due to technological changes that occur in the modern world. More and more importance is given to remote banking services and for these reasons it is necessary to pay special attention to the system for evaluating the productivity of employees of remote services. If today the productivity of employees of remote services has an impact not on the whole but on most of the banking activity, then in the near future the bank's performance will depend entirely on the results of the work of the employees of the remote services.

The purpose of the dissertation research is the development of a modified system for assessing the productivity of employees of remote services of Home Credit and Finance Bank.

The purpose of the study stipulates the need to solve the following problems:

1. To explore the concept of a system for assessing employee productivity, the goals and functions of a system for evaluating labor productivity.
2. To analyze modern systems for evaluating employee productivity.
3. Identify the main tools to improve the efficiency of the system for assessing employee productivity.
4. Develop a modified system for assessing employee productivity.

The subject of the study is the system of labor productivity assessment.

Object of study - is Home Credit and Finance Bank.

The structure of the final qualifying work is determined by the purpose and objectives of the study. The work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of literature and applications.

The first chapter reviews the theoretical foundations of the analysis of the system for assessing labor productivity, namely, the system for assessing employee productivity, the modern systems for evaluating employee productivity, and identifying ways to improve the efficiency of the system for assessing labor productivity.

The second chapter describes the organizational and economic characteristics of Home Credit and Finance Bank. It analyzes the dynamics of personnel changes and analyzes the existing system for assessing the productivity of employees of a commercial bank.

The third chapter presents the development of recommendations for improving the efficiency of the system for assessing labor productivity, and the main directions for improving the efficiency of the system for assessing labor productivity and analyzing the effectiveness of using a modified system for evaluating employee productivity.

Essay

In the accelerating pace of socio-economic development and the intensification of production the increase of labor productivity remains a key challenge.

The concept of production is multi-faceted. On this occasion, D. Scott Sink says: «The number of «half-truths» about the production is amazing, and sometimes the rhetoric suppresses both studying the issue and managers who want to increase the productivity. It has become such a conventional word that representatives of almost all the sciences and professions resort to it to advertise their own short-sighted decisions»

It is necessary to consider a number of approaches to the study of labor productivity. In its simplest form, productivity is defined as the number of products produced per unit of time, e.g. hourly output. This indicator measures the real standard of living of the population in a country. "There is a simple relationship between productivity and standard of living. In any given year the total value of the goods and services is equal to the value - in the form of payments - all factors of production, including wages, rents and profits of the company".

High rates of labor productivity growth over the entire period from 1950 to 1984 were in Japan, West Germany and France, although Western Europe, according to V. S. Tsitlenok, on productivity of social labor to the beginning of the XXI century, continued to lag behind from the US and Japan. The most important source of labor productivity growth has been the growth of accumulated asset.

The active use of innovative processes in the field of modern production is impossible without a high level of training, the achievement of which requires an increase in training costs and staff. The consequence is a rise in the cost of living labor, objectively forcing employers to look for ways to improve efficiency in the use of personnel, primarily due to the construction of adequate remuneration systems.

The latest changes in technology, work organization and management of production, the growing role of information and knowledge, the quality of training and the desire for individualism sharply limit the ability of employers and managers to implement effective administrative control over the results of labor. In addition, you need to take into account the psychology of mankind, which manifests itself in the fact that the absence of interest of the employee opposes the tendency of managers to achieve higher returns from it, maximizing physical and mental effort in the labor process.

The innovative capacity and creativity of staff are the things we cannot cope without nowadays. The company cannot successfully compete in the market of goods and services without innovative approach. To maximize the use of the innovative capacity and creativity of staff it is necessary to create an effective system of labor remuneration of workers, which should awaken the employee initiative and enterprise, to interest him to consider income and costs, benefits and would think about the future. Only then the process of labor will be exciting for the worker when he is interested in the results of its operations.

The productivity appraisal system is one of the most important elements of the company, as it provides a bonus to stimulate employee efficiency. Efficiency evaluation system staff productivity largely depends on the objectivity of the set indicators and their accuracy.

Productivity evaluation system is aimed at achieving the most effective indicators of employees and therefore the company as a whole.

The effectiveness of the bank is largely determined by the choice of work productivity evaluation system of employees. The correctness of performance appraisal system has a significant impact on enterprise productivity, which is important in a highly competitive and volatile economic situation in the country, as it is the way in which the productivity system appraisal is built which will affect the quality of banking services.

One of the most effective ways to increase productivity is a bonus for productivity. The prize is money or financial incentives for the achievement,

achievements in any field of work. The first principle is a special reward for the result of work that bears a non-trivial character. The award is the most variable part of the salary, which depends on the results of the employee. The size and order of payment of premiums are established by the employer. According to the periodicity of payment of release annual, quarterly, monthly and one-time premiums are singled out.

The way the system of bonuses is built, largely determines the motivation and incentive to employees to fulfill the established indicators. Motivation is the process of prompting the person using the intrapersonal and external factors for specific activities aimed at achieving individual and common goals. Stimulation is forming conditions, rules which subordinates must strictly follow and get a reward. Stimulation may be tangible and intangible. The first group may include cash, such as salary and non-monetary, such as vouchers, free medical treatment and etc. Non-financial incentives to treat advanced training are travel, time off, etc.

The relevance of the system productivity evaluation and its development is determined not only by a significant increase in efficiency in the use of the employees, but also by the preservation of professionals with experience. As a rule, the specific enterprises are different, and it is not always enough to recruit staff with experience in a similar position at another company. Just taken worker needs time for the training, often at the expense of the enterprise that carries additional costs as well as the preparation time of employee. In this regard, there is also a need for an effective system of performance appraisal so that it was an incentive to obtain not only in the productivity indicators established in the enterprise, but also to have the motivation and interest in the work. If there is no motivation and interest in the work of the employees, in the company there can be formed a turnover, that will have a negative impact on business outcomes. In the process of work the bank employees are affected by the factors that directly affect the motivation.

Thus, it requires the development of motivation considering especially banking operation. The most significant degree of influence on labor motivation provides remuneration. Today there are many different types of payment schemes.

Productivity appraisal system should be designed in such a way that the interests and objectives of the bank coincide with the interests of the employees.

Properly constructed system of evaluating staff productivity is the defining, and often a decisive factor in the success of the bank. Employees of remote services are constantly interacting with clients, forming the prestige of the bank. Very often, at the beginning of cooperation with the bank where the client was originally drawn in the case of any questions it is necessary to contact the center bank. The opinion on the bank is formed on the basis of the advice from the clients. Also, there may be potential customers, who only think about the beginning of cooperation with the bank, and in this case, a bank employee will have a significant impact on the potential customer's decision. How professional and high-qualified the work is depends on the cooperation which was carried out by the employee. In this connection there is a need for an effectively developed system of productivity appraisal, so that the objectives and interests of the bank coincide with the interests of the employee. For banking activities, and even more for the contact centers there is a tendency of turnovers, which are caused by the specifics of the bank. For these reasons it is very important to develop a system of remuneration in such a way that interest and motivation were on the long term. The remuneration system is not the only factor in the effective and long-term employee, but it has a significant influence.

The purpose of the remuneration system is to provide a permanent and direct commitment of every employee of the bank in meeting the leadership of the results of work. The main objective is to get it through labor, that is, people's interest, affecting the efficiency of the bank's activities, influencing the behavior of the employee, receiving his commitment, development and achievement of the desired results.

Selecting the most effective pay system is the most important task for the bank. Aspiring to a more rapid development banks should assign a higher fixed salary to attract more experienced staff. In addition to a fixed payment for work workers may receive additional (variable) remuneration, which will depend on the results of labor activity of the employee.

The effectiveness of productivity appraisal system should be sufficiently clear and simple, so that employees can see the connection between the input of work and wages. It should be based on clearly defined evaluation of each activity.

The variable part of the remuneration which the employee requirements are met. Therefore, it becomes necessary to make an analysis of the work, on the requirements to the employee, selecting the most important ones that will be used as an evaluation factor. When choosing factors certain facts should be considered:

- Ease of monitoring factor, i.e. how clearly this quality of an employee manifests, whether it can be observed;
- Versatility, that is inherent to whether a requirement for all employees to perform work assigned to them;
- Distinctness, that is, whether there are significant differences of this factor from the others, if they do not overlap each other.

Indicators that will characterize the quality of work of employees of remote services, the number of negative reviews and complaints about the work of the staff of remote services, related to the total number seeking customers for the period. Or, most commonly spread in the contact center banks is the assessment of the quality of counseling to staff, which also can be used to calculate the quality of employee performance.

Summing up this point, I would like to draw some conclusions:

- the concept of "motivation" and "incentives" are inextricably linked, but at the same time, stimulating fundamentally different from the motivation, first of all the fact that is encouraging: it is one of the means by which can be motivating;
- incentives perform tasks of leverage, causing the effect of certain motives;
- there is a large list of forms and methods to stimulate productive activities that are not appropriate to be used individually and in combination;
- the basic forms and methods of work incentives include financial and material incentives;

- each of these forms is good in its own way, but still most effective and efficient use of these forms and methods in combination, as an example can serve a form of incentive, such as the promotion of the position, which gives higher wages and an interesting, meaningful work.

Thus, the essence of the incentive scheme is to apply in relation to a person incentive to act on his efforts, diligence, commitment to address the challenges facing the organization. Effective stimulation of work cannot be done using only one of the methods of stimulation. Forms of moral and material incentives involve a set of measures aimed at improving people's labor activity and consequently improving the efficiency of work and its quality.

Conclusion

The system of assessment of labor productivity has a significant impact on the performance of employees of remote services. Most of the bank employees are remote service workers. An improperly constructed system for assessing labor productivity can have a significant impact on the work of the bank as a whole, while an effectively constructed system, on the contrary, will have a positive impact on the activity of the bank as a whole. In many ways, the success of the bank is determined in a properly constructed system of labor productivity.

With the constant changes, more and more banks are inclined to switch to remote service. Banking offices are losing their relevance with each passing day and more and more people prefer remote service. In modern conditions, offices are often no longer profitable to maintain. As a result, there is a need to improve the work of employees who provide remote customer service. In this regard, there should be a well-designed system for assessing labor productivity in such a way as to maximize the use of labor resources, while building it in such a way that the goals and interests of employees coincide with the interests of the bank as a whole.

Evaluation of labor efficiency should cover all necessary and significant indicators for the bank. One of the important criteria for the effective work of the employee is the experience and professionalism of the employee.

A properly constructed system for evaluating labor productivity should be simple, understandable and objective, which will serve to significantly increase the efficiency of employees.

In the context of specific activities in contact centers, staff turnover is often observed, and a well-constructed system for evaluating labor productivity is one of the tools for reducing it.

In accordance with the established problem, the tasks of the thesis were set and solved. In consequence of which the following results were obtained:

1. There was studied the basis for assessing employee productivity, affecting the performance of employees;

2. There was given the analysis of increasing the efficiency of employees
3. There was given the analysis of the dynamics of changes in the number of employees
4. There was analyzed the current system of employee productivity assessment
5. There were developed measures to improve employee performance
6. There was analyzed the effectiveness of the implementation of a modified system for assessing employee productivity

In order to develop measures to improve labor productivity, there has been made the analysis of the current system for evaluating productivity, and a survey was conducted among the current employees of the bank. On the basis of the results, there were drawn the relevant conclusions and special measures were taken to eliminate them. The purpose of this analysis was to establish the degree of efficiency of the system used to assess labor productivity. In order to assess the effectiveness of the current system for assessing labor productivity, the analysis was made of the current system for assessing labor productivity and there was conducted a survey among existing employees of remote service.

The paper provided a comparative analysis of the current system for evaluating the efficiency of employees' work with the developed system for evaluating efficiency.

In order to establish the correctness of the modified system for assessing labor productivity, an analysis was conducted of the effectiveness of the modified system for evaluating employee productivity.

The developed system of assessment of labor productivity allows you to influence each indicator separately and in case of problems arising in one of the indicators, take the necessary measures in a timely manner.

According to the results of the analysis, the feasibility and effectiveness of the developed system for evaluating employee productivity have been identified.

Depending on the characteristics of the enterprises, the proposed measures can be used both at the current enterprise and at any other commercial bank.