

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Формирование заработной платы в финансовом учреждении
(на примере ЦОК НБ «ТРАСТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 464 группы
направления 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предпринимательства»
экономического факультета
Полесчиковой Елены Игоревны

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____ В.С. Федоляк

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____ Е.В. Огурцова

ВВЕДЕНИЕ. Заработная плата - важнейшее средство повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, его производительности, увеличения объемов производства продукции, улучшение её качества и ассортимента. Заработная плата является основным источником дохода работающих, с её помощью осуществляется контроль за мерой труда и мерой потребления.

Трудовые доходы каждого работника, независимо от вида предприятия, определяются его личным трудовым вкладом с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются.

Предприятие должно осуществлять строгий контроль за рациональным использованием трудовых ресурсов, соответствием заработка каждого работника результатам его труда, соблюдением трудового законодательства.

Организация оплаты труда - непростой процесс, основывающийся на законодательных актах, общепринятых нормах, включающих в себя прожиточный минимум, минимальную заработную плату, и принципах, составляющих основу эффективности системы оплаты труда.

Без разработанных критериев определения размеров доплат, без четкой системы начисления должностных окладов, а так же обоснованности системы премирования, невозможно стабильное и эффективное функционирование предприятия.

В свою очередь, несоблюдение некоторых принципов, таких как принцип оплаты по затратам и результатам, повышения уровня оплаты труда на основе роста эффективности производства, принцип опережения роста производительности общественного труда по сравнению с ростом заработной платы, и принцип материальной заинтересованности может также негативно повлиять на взаимоотношения рабочего и управленческого аппаратов предприятия.

При честном и обоснованном распределении доходов на предприятии должны быть учтены как профессионализм, квалификация,

работоспособность, так и такие факторы, как скорость, количество выполняемых работ, а также их качество.

Для предприятий банковской сферы особенно актуальны проблемы устойчивого развития, где стабильность является гарантом надежности и условием привлечения клиентов. Являясь крупными корпорациями, банки часто сталкиваются с кадровыми проблемами, среди которых потеря или нехватка квалифицированных сотрудников является одной из самых серьезных проблем. Поэтому разработка стратегии управления персоналом, понимание роли оплаты труда в стратегическом менеджменте банка очень актуальны.

Отмеченное требует привлечения в банк высококвалифицированных и всесторонне развитых специалистов и руководителей, которые в условиях рыночной экономики осознают свою конкурентоспособность на рынке труда, требуют соответствующего к себе отношения. Для них становится важным не только оплата труда, но и возможности карьерного продвижения, повышения квалификации, справедливой оценки способностей к труду.

Актуальность указанных проблем, их практическая значимость определили выбор темы исследования.

Целью дипломной работы является исследование формирования заработной платы в банке как инструмента стратегии управления персоналом.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретические основы формирования заработной платы в финансовом учреждении;
- выявить особенности институциональных основ заработной платы в финансовом учреждении;
- провести анализ формирования заработной платы как результата трудового вклада в деятельность банка;
- выявить проблемы формирования заработной платы в ЦОК НБ

«Траст»;

- разработать основные направления совершенствования формирования заработной платы в ЦОК НБ «Траст».

Объект исследования – НБ «Траст».

Предмет исследования – формирование заработной платы подразделения банка.

Проблемам управления персоналом банка в том числе, в части формирования заработной платы уделяется достаточно много внимания учеными. Им посвящены работы таких авторов, как А.Г. Аганбегян, Д.М. Гвишиани, А.М. Грачев, Г.Г. Зайцев, Дж. Иванцевич, А.Я. Кибанов, Д. Карнеги, Т.У. Кох, Ю.Г. Одегов, Г.Х. Попов, Э.Е. Старобинский, А.В. Филиппов, С.В. Шекшня, В.И. Шкатула, Г. Штайнманн и др.

Практическая значимость дипломной работы определяется его направленностью на повышение эффективности деятельности финансовой организации путем решения проблем формирования системы оплаты труда в финансовой организации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ. В главе 1 «Теоретические основы формирования заработной платы в финансовом учреждении» в процессе анализа теоретических источников информации было выявлено, что как экономическое явление заработная плата возникла на определенной стадии развития человеческого общества, на том его этапе развития товарного производства, когда возник промышленный капитал и в обществе появились наемные работники, с одной стороны, и предприниматели - с другой.

Интерес к вопросам заработной платы был продиктован фундаментальным значением данной категории с точки зрения экономических отношений. Ученые на протяжении долгого времени пытались выявить разнообразные факторы, влияющие на процесс трудовых отношений и на основе своих выводов сформировать теорию оплаты труда, которая являлась бы на их взгляд универсальной.

Зарботная плата – это категория, прежде всего производства. Она формируется в процессе производства, ее уровень зависит не только от рыночной цены труда, но и от таких факторов как сложность труда, условия труда, социальная значимость трудовой функции, эффективность труда, его производительность и результаты.

Согласно традиционному мнению, высокий уровень заработной платы сотрудников финансовых учреждений автоматически снимает для организации проблему обеспечения заинтересованности работников в конечных результатах труда и приводит к сильной трудовой мотивации

Организация заработной платы работников финансовых учреждений строится на основе использования гарантированных окладов, которые фиксируются в трудовом договоре (контракте) и зависят от фактически отработанного времени в течение расчетного периода

Зарботная плата в финансовых учреждениях дифференцируется в зависимости от квалификации и должности работника и определяется штатным расписанием

В основу материального стимулирования труда в финансовых учреждениях необходимо заложить систему, в соответствии с которой доля переменной части оплаты труда конкретного работника должна быть тем выше, чем большее влияние он оказывает на размер прибыли, получаемой финансовым учреждением.

В главе 2 «Особенности формирования заработной платы в финансовом учреждении (на примере ЦОК НБ «Траст»)» - проведенный анализ позволил выявить кадровый состав ЦОК НБ «Траст» в период с 2013 по 2015 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Кадровый состав ЦОК НБ «Траст» в период с 2013 по 2015 гг.

№ п/п	Кадровые показатели	2013	2014	Тем роста, %	2015	Темп роста, %
1	Среднесписочная численность сотрудников, чел	663	721	8,75%	757	4,99%
2	Принято сотрудников, чел.	68	54	-20,59%	38	-29,63%

3	Уволено сотрудников, чел, из них:	10	13	30,00%	2	-84,62%
	-по собственному желанию	8	9	12,50%	1	-88,89%
	-нарушений дисциплины	2	4	100,00%	1	-75,00%
5	Категория персонала, чел:					
	-управленческий персонал	135	154	14,07%	160	3,90%
	%	20,36	21,36	4,91%	21,13	-1,08%
	- ведущие специалисты	528	567	7,39%	607	7,05%
	%	79,64	78,64	-1,26%	80,17	1,95%
6	Средний стаж работы на предприятии, лет	16	19	18,75%	19	0,00%
7	Средний возраст работников, лет	41	35	-14,63%	35	0,00%
8	Средний уровень заработной платы, руб.	21340	16200	75,91%	17500	108,02%
9	Число сотрудников, отработавших более 5л	504	514	1,98%	530	3,11%

Источник: составлено автором.

Как можно видеть, количество управленческого персонала составляет 154 чел в 2014г. или 21,36% от общего количества персонала, в 2015г.- произошло увеличение на 6 чел., но в связи с увеличением общей численности персонала количество управленческого персонала стало составлять только 21,31%, что говорит о том, что происходит небольшое увеличение доли управленческого персонала в общей доле сотрудников.

В период с 2013 по 2015г. в ЦОК НБ «Траст» снижается количество уволившихся сотрудников с 10 человек в 2013г. до всего лишь 2 человек в 2015г., это свидетельствует о том, что персонал стал увольняться меньше, сотрудников устраивает работа в данном отделе банка.

Для оценки приверженности банку сотрудников ЦОК НБ «Траст» был проведен внутренний опрос уволившихся за 2015г. сотрудников. Были заданы следующие вопросы на тему «По какой причине вы меняете работу?».

- низкая зарплата;
- отсутствие перспектив роста;
- отсутствие помощи в обучении работе;
- не сложившиеся отношения с руководителем;

- неудобный график работы.

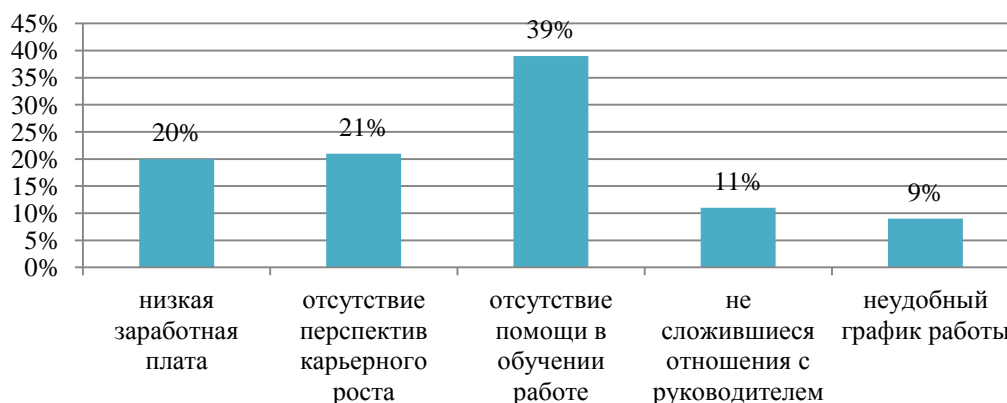


Рисунок 1 – Причины увольнения сотрудников из ЦОК НБ «Траст»¹.

Как можно видеть из данных, представленных на рисунке 1 большой процент увольняющихся отметил, что их не устраивает заработная плата – 20%, немалый процент – 21% не видит перспектив карьерного роста и самый большой процент уволившихся – 39% отметил, что не смогли войти в коллектив, адаптироваться и понять работу из-за отсутствия помощи в обучении. 11% отмечают, что не сложились отношения с руководителем и 9% отметили не удобный график работы.

Итак, необходима такая система организации труда персонала, которая позволит сотрудникам быстрее понять суть работы, войти в коллектив и почувствовать важность выполняемых поручений, повысить свою квалификацию и соответственно увеличить уровень заработной платы, так же необходимо на стадии подбора персонала более качественно подбирать сотрудников, которые подходят для работы именно в данном подразделении банка.

Организация труда в НБ «Траст» предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Сотрудники НБ «Траст» обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы

¹ Составлено на основе анализа опросов уволившихся сотрудников.

Так же НБ «Траст» уделяет значительное внимание для формирования командного духа в коллективе и создания атмосферы доверия и взаимоподдержки.

В рамках этого направления деятельности в 2015г. руководство НБ «Траст» разработало новый «пилотный» проект по оплате труда и стимулированию персонала. По новому проекту оплата будет складываться исходя из количества продаж услуг, например экономический эффект от продажи некоторых банковских продуктов.

Данное направление призвано привязать результаты оплаты труда с результатами работы структурного подразделения банка. Однако, новая система оплаты труда находит поддержку в меньшинстве ЦОК НБ «Траст», большей части коллектива ЦОК НБ «Траст» больше по душе прежняя система оплаты труда за отработанный восьмичасовой трудовой день, которая складывалась из оклада и премиальной части, превышающей оклад.

среднемесячная заработная плата за 2015г. составила 17,1 тыс. рублей на одного работающего, по сравнению с 2014 годом увеличение среднемесячной заработной платы составляет 600 руб., или 3,6%, что является достаточно низким показателем. На рост среднемесячного дохода повлияло увеличение сметы социальных расходов и запланированные расходы на ДМС.

В существующих реалиях экономического развития в НБ «Траст» необходимо создать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста

Не использование в банках индивидуальных программ удержания работников свидетельствует об отсутствии у банка системы, позволяющей своевременно реагировать на повышение их профессионального уровня. Именно такой подход мы наблюдаем в НБ «Траст», как можно видеть из проведенного анализа основных документов, регламентирующих выплату

заработной платы в ЦОК НБ «Траст» в них нет Положения об индивидуальных программах премирования и повышения оплаты труда

При анализе профессионально-квалификационной структуры кадров было важно оценить готовность персонала решать в будущем более сложные и ответственные задачи.

Потери рабочего времени не по вине сотрудника ЦОК НБ «Траст» могут иметь место из-за того, что технологический процесс не предусматривает обеспечения полной загрузки работника в течение сотрудника времени.

Так, в части отделов ЦОК НБ «Траст» численность сотрудников, фактически совмещающих профессии, составляет 30 человек при общей численности 757 человек.

Проведя обучение соответствующих сотрудников и материально заинтересовав их, можно будет за счет этих организационных мероприятий улучшить использование сотрудника времени и повысить производительность труда.

К мерам, которые позволят удерживать сотрудников в ЦОК НБ «Траст» и стимулировать их к эффективному труду, могут быть отнесены: составление программ развития квалификации и карьеры, дублерства, образования, кадрового резерва; кредитование, долгосрочные бонусы, опционы и пр.; компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.; гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений; развитие корпоративной культуры.

При определении условных разрядов у сотрудников мы исходим из результатов оценки рабочего места и стажа работы. Если разряд в соответствии с оценкой рабочего места ниже, чем разряд, положенный в соответствии со стажем работы, то присваивается более высокий разряд. Тарифная ставка условного 1-го разряда в ЦОК НБ «Траст» составляет 29750 руб.

Оценка выявила, что общая сумма повышающего коэффициента составит 10,22. Исходя из условной суммы ставки 1 разряда, общая сумма увеличения заработной платы за год по сотрудникам подразделения составит 220745 руб. или 220,75 тыс. руб., в среднем на одного сотрудника заработная плата после введения повышающих коэффициентов составит 36790,83 руб. или 36,79 тыс. руб.

Расчет показал, что затраты на стимулирование заработной платы составят 625 444,11 тыс. Руб.

Согласно исследований зарубежных ученых повышение заработной платы стимулирует персонал на срок до 1 года примерно на 10-15% повышается эффективность труда, далее вновь необходимы меры по изменению размера оплаты труда. Таким образом, если принять за повышение эффективности 12%, то мы получим доход от совершенствования системы мотивации в размере 75, 05 тыс. руб.

Внедрение предложенных мероприятий позволит усовершенствовать систему оплаты труда сотрудников ЦОК НБ «Траст» и повысить эффективность работы персонала банка, что принесет банку дополнительную прибыль, а сотрудникам ЦОК НБ «Траст» удовлетворенность своей деятельностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Научную новизну, теоретическую и практическую значимость выполненного исследования подтверждают следующие выводы и предложения.

1. Организация заработной платы сотрудников финансовых учреждений строится на основе использования гарантированных окладов, которые фиксируются в трудовом договоре (контракте) и зависят от фактически отработанного времени в течение расчетного периода.

Заработная плата в финансовых учреждениях дифференцируется в зависимости от квалификации и должности работника и определяется штатным расписанием.

2. Анализ показал, что национальный банк «ТРАСТ», основанный в 1995 году, является одним из крупнейших российских розничных банков. Сеть продаж насчитывает десять филиалов и свыше 240 подразделений иной организационной формы в 65 регионах России. Примерно 6 тыс. сотрудников банка обслуживают около 4 млн клиентов

Анализ позволил выявить, что в ЦОК НБ «Траст» работают высококвалифицированные сотрудники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает в банке с высшим профессиональным образованием и со средним специальным образованием.

Проведенный опрос уволившихся сотрудников показал, что большой процент увольняющихся отметил, что их не устраивает заработная плата, немалый процент не видит перспектив карьерного роста и самый большой процент уволившихся отметил, что не смогли войти в коллектив, адаптироваться и понять работу из-за отсутствия помощи в обучении.

Итак, необходима такая система организации труда персонала, которая позволит сотрудникам быстрее понять суть работы, войти в коллектив и почувствовать важность выполняемых поручений, повысить свою квалификацию и соответственно увеличить уровень заработной платы, так же необходимо на стадии подбора персонала более качественно подбирать сотрудников, которые подходят для работы именно в данном подразделении банка

Организация труда в НБ «Траст» предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Сотрудники НБ «Траст» обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы.

3. В результате проведенного анализа было выявлено, что в существующих реалиях экономического развития в НБ «Траст» необходимо создать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как

осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста

Не использование в банках индивидуальных программ удержания работников свидетельствует об отсутствии у банка системы, позволяющей своевременно реагировать на повышение их профессионального уровня. Именно такой подход мы наблюдаем в НБ «Траст», как можно видеть из проведенного анализа основных документов, регламентирующих выплату заработной платы в ЦОК НБ «Траст» в них нет Положения об индивидуальных программах премирования и повышения оплаты труда

Потери рабочего времени не по вине сотрудника ЦОК НБ «Траст» могут иметь место из-за того, что технологический процесс не предусматривает обеспечения полной загрузки работника в течение сотрудника времени.

Проведя обучение соответствующих сотрудников и материально заинтересовав их, можно будет за счет этих организационных мероприятий улучшить использование сотрудника времени и повысить производительность труда.

Итак, к мерам, которые позволят удерживать сотрудников в ЦОК НБ «Траст» и стимулировать их к эффективному труду, могут быть отнесены: составление программ развития квалификации и карьеры, дублирования, образования, кадрового резерва; кредитование, долгосрочные бонусы, опционы и пр.; компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.; гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений; развитие корпоративной культуры.

Внедрение предложенных мероприятий позволит усовершенствовать систему оплаты труда сотрудников ЦОК НБ «Траст» и повысить эффективность работы персонала банка, что принесет банку дополнительную прибыль, а сотрудникам ЦОК НБ «Траст» удовлетворенность своей деятельностью.