

Министерство образования науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра Менеджмента
Программа высшего профессионального образования
Направление «Управление персоналом»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА
ПРЕДПРИЯТИИ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА»**

Выполнил:

Денщикова Я.А., ЗУП-12



Научный руководитель:

Заплетина С.Н., к.п.н., доцент



Самара

2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала организации.....	5
1.1 Мотивация и стимулирование персонала как важнейшая функция менеджмента.....	5
1.2 Анализ теории мотивации.....	9
1.3 Исследование содержания и структуры материального вознаграждения.....	13
1.4 Сущность грейдинга.....	19
2. Мотивация и стимулирование персонала на основе грейдов в АО «Альфа-Банк».....	24
2.1 Общая характеристика АО «Альфа-Банка».....	24
2.2 Анализ кадрового состава АО «Альфа-Банка».....	28
2.3 Особенности труда персонала АО «Альфа-Банка».....	35
2.4 Анализ мотивационных систем в АО «Альфа-Банке».....	37
3. Предложения по совершенствованию оплаты труда на основе грейдов в коммерческом банке.....	49
3.1 Внедрения системы грейдов в АО «Альфа-Банк».....	49
3.2 Распределение баллов по грейдам.....	58
3.3 Установление должностных окладов в АО «Альфа-банке» на основе системы грейдов.....	60
3.4 Социально-экономическая эффективность внедрения системы грейдов.....	68
Заключение.....	74
Список литературы.....	77
Приложения.....	81

Введение

Система мотивации и стимулирования персонала — это одна из политик стратегии персонала в организации. Она замыкает на себе многие другие составляющие этой стратегии. Например, эффективно построенная система кадрового мониторинга, так же как и обучения и развития персонала, способствует решению задачи его мотивации.

Особое положение политики мотивации и стимулирования персонала в рамках стратегии персонала обусловлено тем, что самые эффективные разработки в области стратегии продукта организации и его продвижения, привлечение самых современных технологий, выбор оптимальной структуры и создание уникальных систем передачи и обработки информации могут быть сведены на нет, если сотрудники организации не будут работать должным образом, не будут стремиться своим трудом способствовать достижению организационных целей и выполнению ею своей миссии. Готовность и желание человека выполнять свою работу относятся к ключевым факторам успеха функционирования организации.

Оплата труда – это одно из важнейших составляющих управления персоналом. От того, насколько эффективно администрация мотивирует своих работников, зависят и производительность, и экономическая эффективность труда, и прибыльная работа организации.

Актуальность работы определяется особенностями проводимой в нашей стране экономических реформ, основанной концепцией которой является саморегулирование всех экономических процессов, в том числе и в области оплаты труда. Необходимо также отметить, что вопросы организации труда являются важными для любого предприятия, т.к. на любом предприятии

работники работают именно за заработную плату. Чем эффективнее применяемые формы и системы оплаты труда, тем больше отдача со стороны работников.

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала в коммерческом банке. Объектом исследования является предприятие финансового сектора (АО «Альфа-Банк»). Целью работы является разработка предложения по совершенствованию материальной мотивации на основе грейдов, взяв за основу изучение теоретических положений.

Задачи исследования:

- провести обзор теоретических исследований системы мотивации и стимулирования персонала;
- определить методы исследования для анализа системы мотивации персонала в коммерческом банке;
- провести анализ персонала банка и анализ существующих мотивационных систем, выявить возможности применения метода грейдинга в коммерческом банке;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации на основе грейдинга.

В качестве основных методов исследования использованы: метод сравнительного анализа, методы синтеза и аналогий, дедукции, индукции, метод наблюдений, статистические методы.

Проблема мотивации и стимулирования персонала организаций активно разрабатывается в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе. Так, вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей А. Маслоу, теорию К. Альдерфера, теорию приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении

осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных ответов для действия.

В работах отечественных авторов – Фролова Е.П., Смирнова В.В., Егоршина А.П., Виханского О.С. и других, находят свое отражение вопросы формирования мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала организации

1.1 Мотивация и стимулирование персонала как важнейшая функция менеджмента

Мотивация - процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.

Мотивация – это также и совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность. Процесс мотивирования строится вокруг потребностей человека, которые являются основным объектом воздействия [21, с.123-124].

Ряд авторов под мотивацией понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы

деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [17].

Зайцев Г.Г. дает определение мотивации как побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

Сербиновский Б.Ю. определяет мотивацию следующим образом: «Мотивация - это побуждение людей к деятельности».

Уткин Э.А. высказывает мнение о том, что мотивация - это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Основными задачами мотивации являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутриорганизационного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению человеческими ресурсами с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходимо проанализировать:

- процесс мотивации в организациях;
- индивидуальную и групповую мотивации и их взаимосвязь;
- изменения, происходящие в мотивации труда человека в современных рыночных отношениях [33, с. 278].

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Выделяют два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование персонала - процесс административного воздействия, когда руководитель поручает работу, а исполнитель ее выполняет. Работодатель должен

знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Внутреннее мотивирование персонала является психологическим способом для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов [29, с.11-18].

Этапы мотивационного процесса:

- 1 этап - возникновение потребностей;
- 2 этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;
- 3 этап - определение направлений действия, чтобы обеспечить потребность;
- 4 этап - осуществление действия, т. е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность;
- 5 этап - получение вознаграждения за осуществление действия;
- 6 этап - устранение потребности.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями организации (рис. 1).

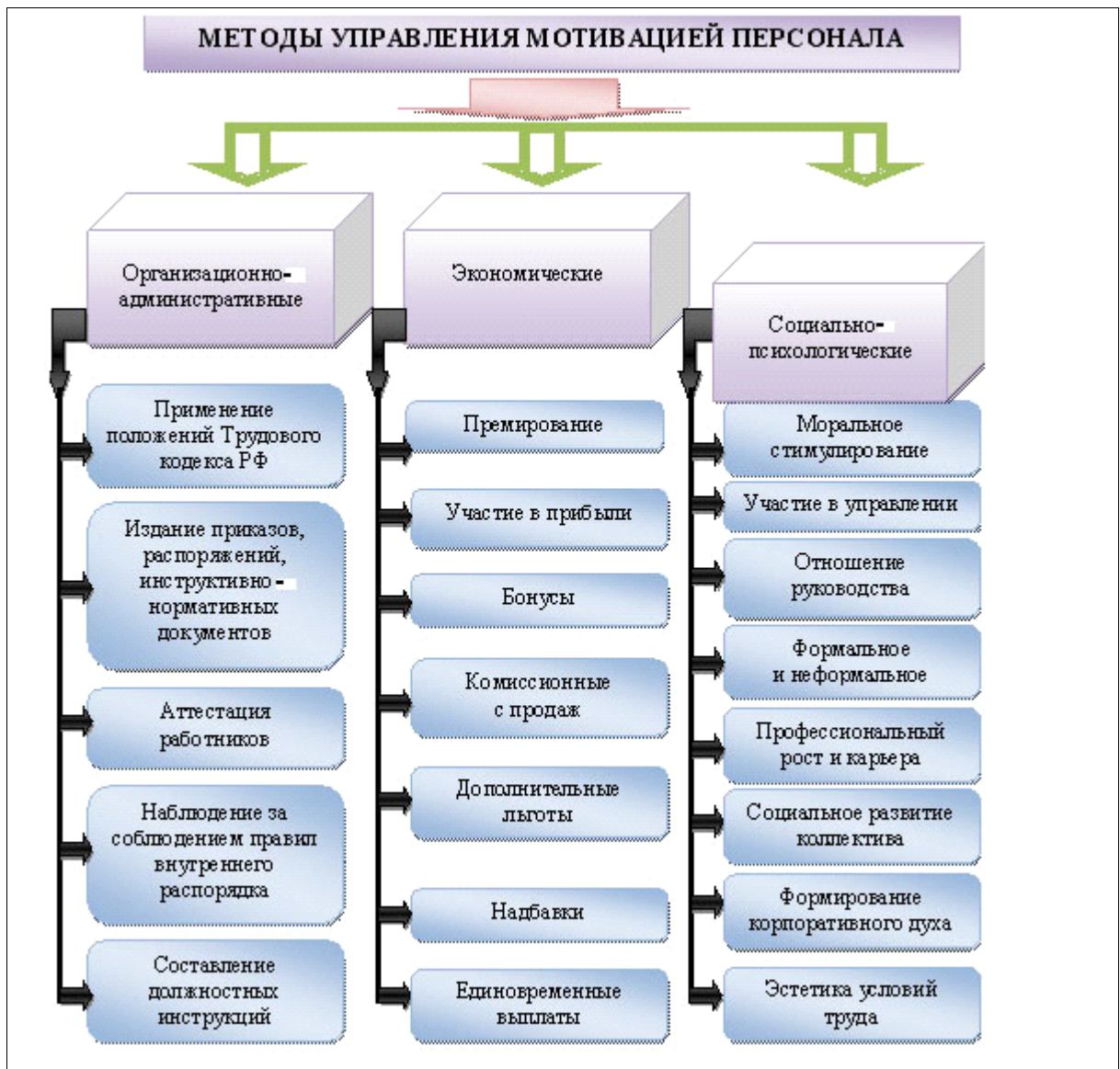


Рисунок 1 – Классификация методов мотивации

На рисунке 1 представлена классификация методов мотивации персонала. Они разделяются на: организационно-административные, экономические, социально-психологические, в свою очередь к организационно-административным методам относятся положение трудового кодекса РФ, издание приказов, распоряжение инструктивно-нормативных документов, аттестация работников, наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка, составление должностных инструкций. К экономическим методам относятся премирование, участие в прибыли, бонусы, комиссионные с продаж, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты. К социально-психологическим методам

управления мотивацией относится моральное симулирование, участие в управлении, отношение руководства, формальное и не формальное, профессиональный рост и карьера, социальное развитие коллектива, формирование корпоративного духа, эстетика условий труда [23].

1.2. Анализ теории мотивации

Теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Наиболее известными теориями мотивации являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лаулера [8, с. 112-115].

Концепция иерархии потребностей Маслоу включает следующие основные идеи и предпосылки мотивации:

- человек постоянно ощущает какие-то потребности;
- человек испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в определенные группы;
- группы потребностей иерархически расположены по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, комплексно взаимодействующих между собой;

- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в основном удовлетворены потребности более низкого уровня;

- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня [8, с. 112-115].

Потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. На этом и основывается теория Альдерфера. Существует три группы потребностей: потребности существования, потребности связи, потребности роста. Потребности существования включают потребности безопасности и физиологические потребности. Потребность связи отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения и включают потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию. Эти три группы потребностей иерархичны. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным и каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более простую потребность. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании человека [8, с. 112-115].

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда определяет мотивацию человека к деятельности и связана с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. По мнению Мак-Клелланда, потребности низших уровней в современном мире уже удовлетворены, поэтому следует уделять внимание удовлетворению высших потребностей человека. Потребность

достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше. Человек с высоким уровнем потребности достижения предпочитает самостоятельно ставить перед собой цель и обычно выбирает умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего он может достичь и что он может сделать. На основе проведенных исследований Мак-Клелланд пришел к выводу, что данная потребность может характеризовать не только отдельных людей, но и отдельные общества. Общества с высокой потребностью достижения имеют развитую экономику, а в обществах со слабой потребностью достижения экономика развивается низкими темпами или совсем не развивается.

Теория о двух факторов Герцберга о том, что все потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации. Наличие гигиенических факторов не дает развиваться неудовлетворению условий жизнедеятельности, работой, местом жительства и пр. Мотивации соответствуют потребностям высшего уровня и активно воздействуют на поведение человека.

Теория ожидания Врума базируется на положении о том, что наличие потребности не является единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи [8, с.112-115].

Теория мотивации Адамса заключается в том, что главная детерминанта удовлетворения в процессе труда - это степень справедливости или несправедливости, которые человек ощущает в своем трудовом положении. Степень справедливости оценивается между тем, что человек вкладывает в труд и тем, что он получает взамен и сравнением соотношения этих величин у других

работников. На основании этого он может снизить или повысить свою трудовую активность. На практике результатом такого поведения могут быть недостатки в организации материального стимулирования, систем оплаты труда, уравниловка в распределительных отношениях.

Лейман Портер и Эдвард Лаулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Достигнутые результаты деятельности зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей индивида, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Устанавливается соответствие между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Результативный труд дает удовлетворение, чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

1.3. Исследование содержания и структуры материального вознаграждения

Система мотивации персонала — система вознаграждений, включающая в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии. Определяется целями бизнеса организации и задачами, которые перед компанией стоят. Внедрение системы мотивации персонала сложный процесс, результатом которого является рост финансовых показателей, выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации.

Система мотивации персонала складывается из:

- материального стимулирования;
- нематериального стимулирования.

Выделяют три группы нематериальных стимулов.

- Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании:
 - поздравления с днем рождения,
 - витрина успехов или «доска почета».
- Стимулы, требующие инвестиций и распределяемые безадресно:
 - организация питания за счет компании,
 - предоставление формы,
 - обеспечение работников проездными билетами,
 - обучение за счет компании,
 - предоставление абонементов в фитнес-центры,
 - улучшение организационно-технических условий на рабочих местах,
 - предоставление некоторым сотрудникам права на «льготный» рабочий день,

•корпоративные праздники (день основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании).

3. Стимулы, требующие инвестиций и распределяемые адресно:

- предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий,
- безвозмездная материальная помощь,
- оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха,
- обучение за счет компании;
- предоставление служебного автотранспорта,
- оплата мобильных телефонов, интернета.

Основным элементом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной. Повременная оплата труда — форма оплаты труда, при которой заработок работника зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда [30].

Сдельная оплата труда – форма оплаты труда, при которой заработок работника зависит от количества произведённых единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

Фонд оплаты труда - планируемые к выплате работникам суммы за их труд. Структурно фонд оплаты труда состоит из постоянной части и переменной части (рис. 2)

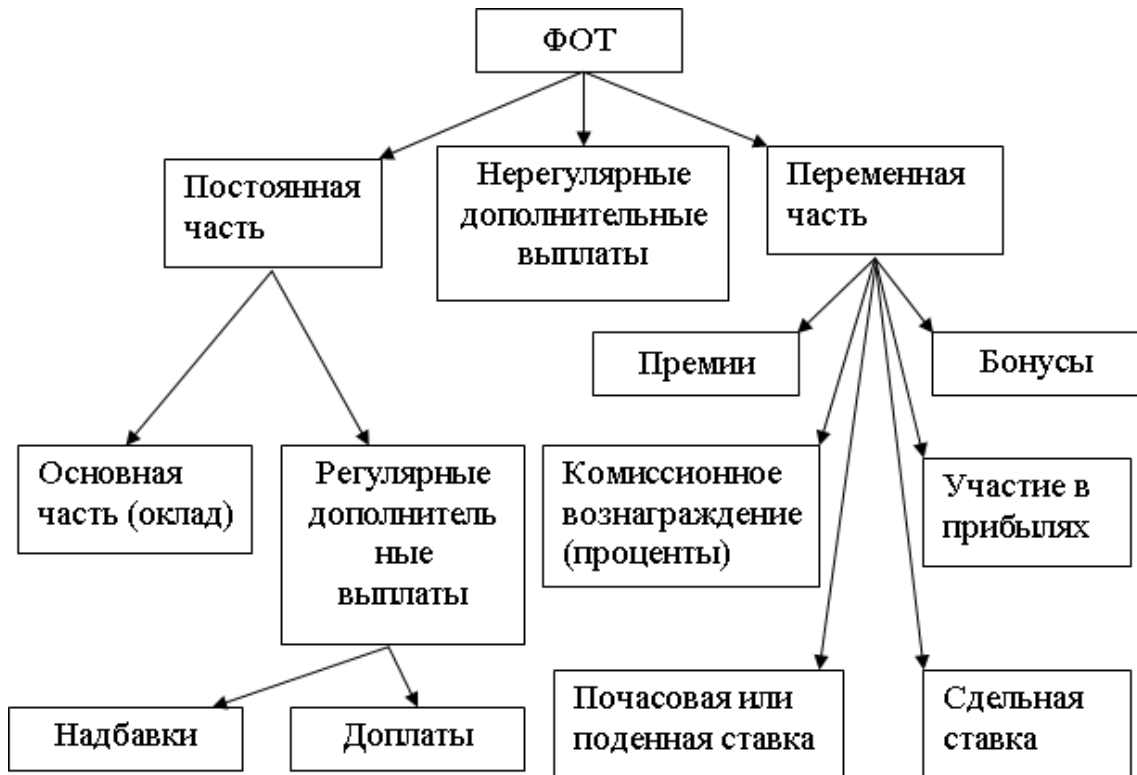


Рисунок 2 – Структура фонда оплаты труда

Постоянная часть состоит из должностного оклада и регулярных дополнительных выплат.

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной квалификации за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Рассмотрим регулярные дополнительные выплаты, к которым относятся надбавки, доплаты и выплаты социальной направленности.

Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию.

Доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат как правило является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником в чистом смысле этого слова не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств.

Постоянная часть заработной платы включает в себе важные направления повышения эффективности работы персонала:

- отсутствие необоснованных переplat, оплата в соответствии с вкладом и важностью каждого работника для организации;
- вовлечение и мотивация персонала за счет умелого управления увеличениями заработной платы и надбавками, а также понятных перспектив карьерного и профессионального роста.
- снижение текучести за счет справедливости и обоснованности оплаты труда.
- снимается необходимость постоянного пересмотра зарплаты по отдельным должностям.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы:

- проценты
- премии
- комиссионные.

Процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы работников величины: объем продаж, прибыль и пр.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности.

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило, выплачиваемые с некоторым лагом времени, квартальные, полугодовые, годовые.

Нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер.

Доплаты:

- доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника,
- доплата за работу в выходные и праздничные,
- за сверхурочную работу.

Выплаты социальной направленности:

- суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей;

- компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников;

- расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия;
- суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное или полное погашение кредита на жилищное строительство;
- материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия [42, с. 75].

Важнейшим вопросом, стоящим перед менеджментом любой организации является вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной части в рамках трудового коллектива. Наиболее широкое распространение получили три методики начисления постоянной части оплаты труда:

Тарификация;

Грейдирование;

Рыночное ценообразование.

Тарификация – отнесение должности к тому или иному разряду тарифной сетки, квалификационному разряду исходя из ее сложности и требуемой компетентности или квалификации. Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников.

Грейдирование – способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника или рабочего места согласно единым критериям, распределенным по степени их важности, ценности для организации [39].

Рыночное ценообразование – оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы.

1.4. Сущность грейдинга

В современной практике организаций система грейдов является наилучшей системой начисления должностных окладов. Эта система основана на матрично-математических моделях и на балльно-факторном методе. Создателем и разработчиком данной системы является американский ученый, основатель и президент консалтинговой компании Хей Групп Инк, специалист в области управления персоналом Эдвард Хей. К основным характеристикам грейдинга относятся: сортировка, упорядочивание, классификация. Грейдинг делает возможным привязку оплаты труда к логике бизнеса и развязывает узел проблем, которые связаны с мотивацией персонала [5].

Таким образом, грейдинг – это позиционирование должностей, которое предполагает распределение должностей в иерархической структуре организации согласно ценности данной позиции для организации [31].

К основным целям грейдинга следует отнести:

- сокращение издержек на персонал и оптимизацию фонда организации труда (в основном за счет сокращения малозначащих позиций из штатного расписания);
- определение взаимосвязи уровня дохода сотрудника и ее относительной ценности для организации среди всех позиций;
- определение уровня оплаты для новых позиций [41].

Внедрение системы грейдов в организации предполагает выполнение следующих условий:

- оценка размера зарплаты каждого сотрудника в зависимости от оценки профессиональных компетенций;
- формирование одинакового уровня зарплаты для групп близких должностей;
- построение четкой иерархической структуры;

- разделение персонала на уровни в зависимости от компетенций;
- продвижение вверх карьерной лестницы в зависимости от качества работы, которое определяется посредством регулярной аттестации [15, с. 8-9].

В современной практике грейдов существуют следующие системы грейдов и их модификаций, которые классифицируются в зависимости от степени сложности. Среди них:

- система ранжирования должностей по степеням сложности. Данная система не требует математических расчетов и может быть внедрена менеджерами самой организации после их предварительной подготовки.

- система Эдварда Хея, которая основана на балльно-факторных методах. Данная система специально модифицирована американскими консалтинговыми компаниями под рынок стран СНГ;

- оригинальная система грейдов, которая основана на сложных математических расчетах веса и шага, балльно-факторном методе, на матрицах, графиках, профильно-направляющих таблицах, а также на точном и последовательном соблюдении этапов методологии. Данная система также уже внедряется в крупных и средних компаниях Российской Федерации [24].

Система грейдов отличается от тарифной системы. Единственным общим знаменателем у этих систем является лишь иерархическая структура должностей, в которой оклады выстроены по нарастающему принципу. Основой тарифной системы являются профессиональные знания, навыки и стаж работы. Основу системы грейдов составляют такие критерии, как: управление, коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность, цена ошибки и другие. В тарифной системе должности выстраиваются по нарастающему принципу (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ тарифной системы оплаты труда и системы грейдов

Тарифные системы	Системы грейдов
<ul style="list-style-type: none"> • Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как: <ul style="list-style-type: none"> — управление; — коммуникации; — ответственность; — сложность работы; — самостоятельность; — цена ошибки и другие
<ul style="list-style-type: none"> • Должности выстраиваются по нарастающему принципу 	<ul style="list-style-type: none"> • Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего ряда
<ul style="list-style-type: none"> • Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные) 	<p>3. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего 	<ul style="list-style-type: none"> • Должности размещаются только по принципу важности для компании

управленца)	
-------------	--

Грейдинг оптимизирует расстановку ресурсов организации и облегчает решение об индексации заработных плат. В свою очередь, в руках HR-службы сосредотачивается инструмент администрирования корпоративной системой оплаты труда персонала в организации. Грейдинг дает возможность привязать систему премирования и распределения социальных льгот, а также точно рассчитать соответствие зарплатных ожиданий к динамике рынка труда. В свою очередь, упорядочение заработной платы, повышает управляемость, так как каждый сотрудник осознает прямую взаимосвязь доходов с оценкой его должности. Таким образом, повышение сотрудника зависит от расширения должностных обязанностей и увеличения результативности его труда [6, с. 245-246].

В заключении следует отметить, что мотивация – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

Система мотивации персонала – система вознаграждений, включающая в себя все, что наемный работник может ценить и желать, и что работодатель в состоянии предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии.

Грейдинг – это позиционирование должностей, которое предполагает распределение должностей в иерархической структуре организации согласно ценности данной позиции для организации.

В то же время, практическая деятельность многих компаний доказала, что система грейдов имеет ряд преимуществ, среди которых:

- помощь в управлении фондом оплаты труда и гибкость системы начисления зарплаты;

•упорядочение дисбаланса зарплаты в организации, так как прозрачность принципа начисления зарплаты стимулирует отпадение ленивых и бесполезных сотрудников, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль в организации;

•возможность быстрого проведения анализа структуры должностных окладов и постоянной части зарплат, а также установления их динамики;

•является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;

•отслеживание уровней и подразделений, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;

•сравнение уровней выплат одной организации с выплатами других организаций одного сегмента рынка или же концерна;

•соотнесение средней заработной платы любой должности в компании со среднерыночными показателями зарплаты;

•устранение существенной неэффективности работы путем выявления дублированных функций и неумелого руководства линейных менеджеров своими подчиненными;

•решение проблемы начисления доплат за работу, выполненную по стандартам;

•облегчение процесса индексирования зарплат;

•определение суммы окладов каждой должности в организации;

•является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений холдинга в единую структуру;

•оптимизация расстановки трудовых ресурсов [11].

2. Мотивация и стимулирование персонала на основе грейдов в АО «Альфа-Банк»

2.1. Общая характеристика АО «Альфа-Банка»

АО «Альфа-Банк» был учрежден 20 декабря 1990 года. «Альфа-Банк» является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, а также торговое финансирование.

В Альфа-Банке существует три основных органа корпоративного управления: Общее собрание акционеров, Совет директоров и Правление. Общее собрание акционеров является высшим органом управления банка. Общее руководство деятельностью банка осуществляет Совет директоров, который исполняет надзорные функции и определяет стратегию банка. Руководство текущей деятельностью банка осуществляется единоличным исполнительным органом банка — Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом банка — Правлением.

Сфера деятельности коммерческого банка охватывает обслуживание физических лиц и корпоративных клиентов, а также инвестиционное направление и массовый бизнес. Среди направлений деятельности следует выделить:

- инвестиционный бизнес;
- корпоративный бизнес;
- малый и средний бизнес;
- торговое и структурное финансирование;
- лизинг и факторинг;

•розничный бизнес.

В таблице 2 представлена организационная структура АО «Альфа-Банка».

Таблица 2 – Организационная структура АО «Альфа-Банка»

Массовый бизнес	Корпоративно-Инвестиционный Бизнес		Розничный Бизнес
	Корпоративный бизнес	Инвестиционный бизнес	
	Казначейство	Электронный бизнес	

Таким образом, в организационной структуре выделяются три основных уровня: Массовый бизнес, Корпоративно-Инвестиционный Бизнес и Розничный Бизнес.

«Альфа-Банк» располагает достаточно широким операционным блоком, которые включает множество отделов.

В таблице 3 представлены операционные блоки АО «Альфа-Банка».

Таблица 3 – Операционные блоки в АО «Альфа-Банк»

Финансовые отношения	Операционное подразделение	Маркетинг	Дирекция по Информационной политике и связям с общественностью	Центр макроэконом. анализа
Дирекция по управлению рисками	Дирекция COMPLAENSA	Информационные технологии	Безопасность	Дирекция по управлению
Главная бухгалтерия	Внутренний аудит	Юридический департамент	Поддержка и развитие инфраструктуры	Внутренний контроль
Связь	Стратегическое			

с органами гос. власти	развитие	
---------------------------	----------	--

К основным видам деятельности операционного блока относятся:

- совершение операций по купле-продаже иностранной валюты в безналичной форме за счет и по поручению клиентов;

- проведение документарных операций по поручению клиентов;

- оказание консультационных и информационных услуг юридическим лицам по вопросам, входящим в компетенцию Отдела;

- участие в разработке и внедрении автоматизированных систем, использующихся при осуществлении отделом своей деятельности.

- контроль за правомерным проведением платежей в иностранной валюте и рублях между резидентами и нерезидентами, в соответствии с валютным законодательством РФ.

- выдача карт и ПИН-конвертов к ним, прием сдаваемых клиентами карт, прием заявлений по утрате карт, обслуживание счетов клиентов по расчетам с использованием карт, прием от юридических лиц списков на зачисление денежных средств на счета банковских карт и передача их в Управление Учета и Контроля;

- выдача и оплата векселей, внебалансовый учет операций по векселям, прием в залог векселей банка и их выдача из залога, выдача и оплата депозитных сертификатов банка.

- открытие и закрытие счетов, обслуживание счетов физических лиц, перечисление средств со счета по поручению клиента, составление отчетов.

Основные функции отдела управления персоналом в «Альфа-Банке» следующие:

- ведение кадровой документации;

- анализ и проектирование деятельности сотрудников банка;

- оценка результатов деятельности сотрудников;
- регламентация деятельности сотрудников банка;
- отбор персонала;
- адаптация новых сотрудников на рабочем месте;
- аттестация уровня квалификации персонала;
- формирование кадрового резерва;
- организация обучения менеджеров и специалистов;
- формирование и поддержание корпоративной культуры путем организации системы льгот и компенсаций.

Структура управления персоналом в «Альфа-Банке» является функциональной. В данном случае существует функциональное разделение труда между специалистами службы управления персоналом. Структура управления персоналом эффективна, так как повышает эффективность управления персоналом путем привлечения наиболее квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Данная структура обладает следующими преимуществами:

- обеспечивает достижение максимальных результатов за счет определенной специализации;
- дает возможность управленческому персоналу направить усилия на стратегические вопросы;
- обладает гибкостью в рыночных условиях;
- имеет быструю реакцию на изменения путем создания новых подразделений.

В то же время недостатком функциональной структуры управления персоналом «Альфа-Банка» является снижение ответственности руководителей за выполнение сроков и обеспечение качества выполнения работы, так как отдельный исполнитель может получать различные задания от функциональных служб.

Общая величина полученной прибыли банком в среднем за 2016 год составила более 420 млн. рублей. Численность персонала составляет порядка 23 тыс. человек. Расходы на оплату труда более 16 млн. рублей, начисления на заработную плату более 3 млн. руб., другие расходы на содержание персонала более 33тыс. рублей.

2.2. Анализ кадрового состава АО «Альфа-Банка»

Основным органом, который занимается работой с персоналом в банке, является отдел управление персоналом банка. Главной целью отдела выступает своевременное обеспечение подразделений банка квалифицированными специалистами.

При этом отдел управления персоналом решает следующие задачи:

- проводит анализ потребностей банка в специалистах, а также планирует их привлечение или повышение квалификации своих сотрудников;
- проводить отбор и адаптацию новых специалистов;
- проводить аттестацию квалификации сотрудников;
- организует обучение сотрудников по результатам аттестации;
- формирует кадровый резерв на руководящие должности и организует его обучение;
- формирует и поддерживает корпоративную культуру.

Центральный офис АО «Альфа-Банка» самостоятельно устанавливает штатное расписание для отделений и филиалов; определяет структуру отделов и количество сотрудников для каждого из них; утверждает должностные инструкции и нормы обслуживания и т.д. В компетенцию филиалов входит лишь

продвижение банковских продуктов. Филиалы и отделения наделены определенными полномочиями в области работы с кадрами. Они уполномочены утверждать вопросы приема, оценки, повышения квалификации и увольнения сотрудников.

Рассмотрим деятельность одного из отделений АО «Альфа-банка». Средняя численность коллектива в отделении составляет 33 сотрудника. Обеспеченность трудовыми ресурсами – 100 %. Из всех сотрудников 90 % – женщины, а 10% – мужчины. Основную часть коллектива составляют сотрудники с высоким уровнем образования: 65% имеют высшее и незаконченное высшее образование, 27% – средне специальное образование (таблица 4). Структура количества сотрудников отделения в зависимости от квалификационного состава «Альфа-Банка» представлена на рисунке 3.

Таблица 4 – Анализ персонала отделения АО «Альфа-Банка» по уровню образования

Показатели	2015	2016	Изменение в %
Среднесписочная численность	33	33	0,00
Уровень образования			
- высшее	12	14	116,7
- незаконченное высшее	9	8	0,89
- средне специальное	10	9	0,90
- среднее	2	2	100,0

Таблица 5 – Анализ персонала отделения АО «Альфа-Банка» по полу и возрасту

Показатели	2015	2016	Изменение в %
Среднесписочная численность	33	33	0,00

Состав персонала по возрасту и полу:			
От 18-25	15	13	0,87
От 26-36	13	15	115,4
От 37-50	3	5	166,7
От 50	2	-	-
мужчин	3	3	-
женщин	30	30	-

Таблица 6 – Анализ персонала отделения АО «Альфа-Банка» по стажу работы

Показатели	2015	2016	Изменение в %
Среднесписочная численность	33	33	0,00
Состав персонала по стажу работу:			
От 1 года до 3 лет	12	13	108,3
От 3 до 5 лет	10	11	110,0
От 5 лет и более	11	9	0,82

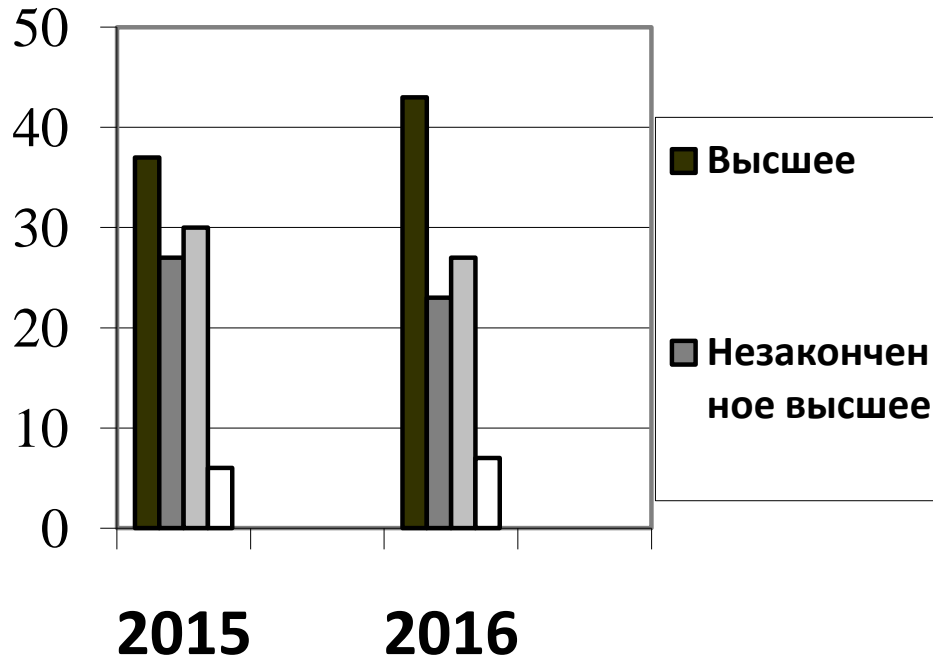


Рисунок 3. Квалификационная структура персонала отделения АО «Альфа-Банка», %

Основная часть сотрудников находится в наиболее работоспособной возрастной категории от 18-50 лет (рис. 4).

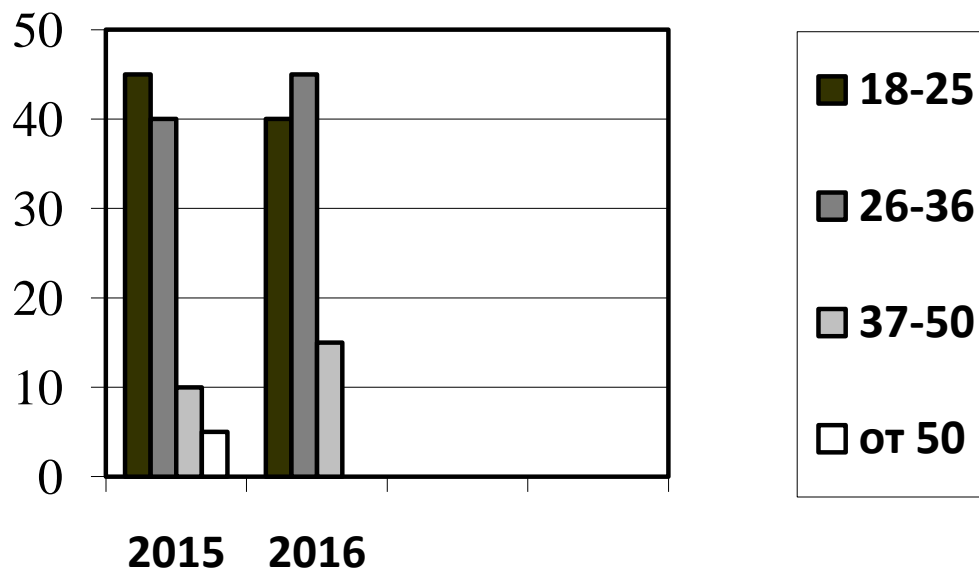


Рисунок 4 – Структура персонала отделения АО «Альфа-Банка» по возрасту, %

Большинство сотрудников отделения АО «Альфа-Банка» имеют стаж работы от 1 до 5 лет, что может сказываться на недостаточной эффективности работы банков (рис. 5). Кроме того, в 2016 году было уволено по собственному желанию 7 сотрудников и принято на работу также 7 сотрудников. Данное обстоятельство также сказывается на эффективности работы банка, так как необходимо время на обучение новых сотрудников, выработку навыков продаж и работы с документами.

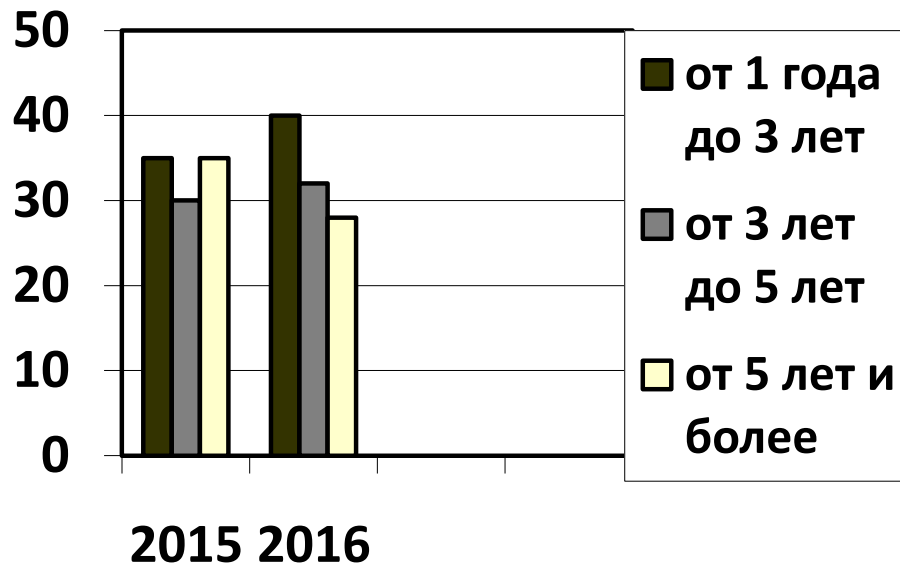


Рисунок 5 – Структура персонала отделения АО «Альфа-Банка» по стажу работы, %

Таблица – 7 Баланс рабочего времени одного основного рабочего, в днях

№ п/п	Фонд времени	2015 год	2016 год	Отклон. в днях	Отклон. в %
1.	Календарный фонд рабочего времени	365	365	0	0
2.	Количество выходных и праздничных дней	116	117	1	0,9

3.	Номинальный фонд рабочего времени	249	248	-1	-0,4
4.	Неявки на работу, в т.ч:	42	35	-7	-16,7

4.1.	-очередные и дополнительные отпуска	28	28	0	0
4.2.	-отпуска по родам	0	0	0	0
4.3.	-по болезни	14	7	-7	-50,0
4.4.	-по уходу за ребенком	0	0	0	0
4.5.	-разрешенные законом	0	0	0	0
4.6.	-прогулы	0	0	0	0
5.	Полезный фонд рабочего времени	207	213	6	2,9

В рассматриваемом отделении работает 33 сотрудника, которые распределены по определенным должностям и отделам. Согласно штатному расписанию основными должностями отделения являются:

- Управляющий отделением;
- Заместитель Управляющего отделения;
- Старший операционно-кассовый работник;
- Менеджер-консультант;
- Специалисты;
- Сервис-администратор;
- Инвестиционный консультант.

Управляющий отделением осуществляет контроль и координацию работу всех сотрудников, может принимать участие в выполнении всех видов работ,

принимает решения, связанные с работой банка. Заместитель управляющего контролирует и координирует работу коллектива, проводит каждый день утренние линейки, помогает сотрудникам, может выполнять все виды работ сотрудников, разрешает конфликтные и спорные ситуации. В отсутствие управляющего выполняет все его обязанности [39, с. 122].

Старший операционно-кассовый работник выполняет все операционно-кассовые работы, а также ведет отчет и выдает электронные и международные пластиковые карты.

Менеджер-консультант занимается презентацией и продажей продуктов банка; консультированием клиентов по кредитам и тарифным планам; заключением сделок; помогает в заполнении анкет на открытие кредитов или тарифных планов.

Среди специалистов банка следует выделить:

- специалиста по работе с клиентами по паспорту, в случае отсутствия либо же оставления дома (забывании пин-кода) дебетовой или кредитной карты;
- специалиста по работе с клиентами по пластиковым картам. В его обязанности входит: проведение различных операций со счетами клиента, выдача международных пластиковых карт, предоставление различных выписок по счетам, продажи продуктов, переводы Western Union и т.д. [26].

В обязанности сервис-администратор банка входят:

- встреча клиентов;
- выявление первичных потребностей клиента;
- работа с очередью;
- передача клиента специалисту или менеджеру-консультанту;
- направление клиента к банкоматам и помощь в работе с ними;
- помощь в заполнении анкеты и бланка перевода Western Union.

Инвестиционный консультант осуществляет консультации по депозитам, вкладам, паевым инвестиционным фондам; презентует и заключает сделки.

От работы каждого из сотрудников в отдельности зависит успешная работа банка в целом. Также важным фактором является слаженность коллектива, помощь друг другу, ответственность не только за себя, но и за своих коллег.

2.3. Особенности труда персонала АО «Альфа-Банка»

Основными внутренними документами, которые регулируют процесс управления персоналом в банке, являются:

- Устав банка;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового договора;
- организационная структура;
- штатное расписание;
- положения о подразделениях;
- должностная инструкция.

Для всех банков характерны следующие черты труда, проецирующиеся на требования к банковскому персоналу, которые необходимо учитывать при подборе:

- узкая предметная специализация, связанная с широкой номенклатурой разнопрофильных по своему характеру банковских услуг;

- высокие квалификационные требования к сотрудникам по абсолютному большинству направлений трудовой деятельности;

- индивидуальный характер процесс трудовой деятельности, то есть в реализации конкретной банковской операции непосредственно участие принимает чаще всего не коллектив, а отдельный специалист, при необходимости привлекающий своих коллег в качестве консультантов или технических исполнителей;

- особые требования к ресурсному, в первую очередь информационному обеспечению трудовой деятельности;

- ярко выраженный стрессовый характер труда значительной части не только руководящего (как в других отраслях), но и исполнительского персонала, что вытекает из самой специфики большинства банковских операций;

- жесткие требования к деловым и личностным качествам сотрудников, особенно к уровню их ответственности и лояльности. Первое требование связано с индивидуальным характером труда, второе обусловлено необходимостью сохранения банковской тайны и другой информации, разглашение которой потенциально может не только вызвать прямые убытки, но и поставить банк на грань банкротства;

- наличие прямого доступа к информации практически всех категорий персонала [15].

2.4. Анализ мотивационных систем в АО «Альфа-Банке»

Мотивация является одним из основных факторов, который определяет эффективность трудовой деятельности. Материальная мотивация в коммерческом банке включает денежные и неденежные выплаты. К денежным выплатам относится:

- заработная плата;
- бонусы;
- комиссионные выплаты;
- индивидуальные денежные вознаграждения;
- разделение прибыли банка между сотрудниками.

Таблица 8 - Структура заработной платы персонала отделения АО «Альфа-Банк»

Должности	Постоянная часть оплаты труда			Переменная часть оплаты труда		
	Базовый оклад	Регулярные доп.выплаты	Нерегулярные доп.выплаты.	Премии	Комиссионные	Бонусы
Руководитель отделения банка	110000	+	+	+		+
Заместитель руководителя отделения банка	52000	+	+	+		+
Начальник отдела отделения банка	82000	+	+	+		+
Управляющий	7800	+	+	+	+	+

отделения банка	0					
Заместитель начальника отдела отделения банка	4500 0	+	+	+		+
Директор операционного отдела отделения банка	3800 0	+	+	+		+

Окончание табл. 8

Ведущий экономист отделения банка	43 00 0	+	+	+		+
Секретарь приемной отделения банка	28 00 0	+	+	+		+
Специалист по работе с клиентами отделения банка	22 00 0	+	+	+		+
Ведущий менеджер отделения банка	26 00 0	+	+	+	+	+
Менеджер- консультант отделения банка	36 00 0	+	+	+		+
Кредитный эксперт отделения банка	16 00 0	+	+	+		+
Операционист отделения банка	20 00 0	+	+	+		+

Сервис-администратор отделения банка	18 00 0	+	+	+		+
Кассир отделения банка	12 00 0	+	+	+		+
Бухгалтер отделения банка	30 00 0	+	+	+		+

Премия выплачивается сотруднику в зависимости от выполнения плановых показателей в размере от 10 до 50 процентов. Основанием для начисления премии сотрудникам банка является представление дирекции следующих документов:

- данных учета показателей продаж;
- данных соответствующей статистической отчетности;
- первичных документов, которые отражают фактическое состояние рабочего процесса (служебные записки, объяснительные, акты, приказы, распоряжения) [3].

При этом сотрудники, которые проработали неполный месяц по причине увольнения или же другим уважительным причинам (призыв на службу в Вооруженные силы, перевод на другую работу, поступление в учебное заведение, уход на пенсию, сокращение штатов) выплата премии производится за фактически отработанное время в общем порядке и в сроки установленные дирекцией банка. В свою очередь, сотрудники, которые уволились по собственному желанию, лишаются премии.

Причинами для категорического лишения премии сотрудников в отделении «Альфа-Банка» являются:

- грубое нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего распорядка, прогул, появление на работе в нетрезвом состоянии;
- грубое нарушение правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности;

- намеренное искажение отчетности.

Сопроводительными документами при этом считаются:

- служебные записки;
- акты;
- приказы по управлению.

Эффективная система оплаты труда базируется на компромиссе между работодателем и работником. Размер заработной платы должен превышать объем денежных средств, необходимых для восстановления затраченных сил на выполнение своей работы. Если заработная плата недостаточна для обеспечения его индивидуальных потребностей и поддержания жизнедеятельности, то негатив и неудовлетворенность в работе у специалиста будут усиливаться, что незамедлительно отразится на результатах его работы.

Размер заработной платы сотрудника должен соотноситься с результатами его труда. Основная проблема в построении эффективной системы оплаты труда: найти оптимальное соотношение в вышеуказанном компромиссе между работником и работодателем таким образом, чтобы заработная плата персонала стала реальным денежным эквивалентом результата труда каждого работника и стоимости его рабочей силы. Эффективная система оплаты труда – это часть системы управления компанией, поэтому она должна быть четко формализована и регламентирована внутрифирменными документами – положением о системе оплаты труда, премиальным положением, штатным расписанием.

Таблица 9 - Неденежные стимулы в отделении АО «Альфа-Банка»

Должности	Организационная поддержка за	Обеспечение работников проездными билетами	Форма	Улучшение организационно-технических условий на рабочем месте	Корпоративные праздники
-----------	------------------------------	--	-------	---	-------------------------

	счет пред прия тия				
Руководитель отделения банка	+			+	+
Заместитель Руководителя отделения банка	+			+	+
Начальник отдела отделения банка	+			+	+
Управляющий отделения банка	+	+		+	+
Заместитель начальника отдела отделения банка	+	+		+	+
Директор операционного отдела отделения банка	+	+	+	+	+
Ведущий экономист отделения банка	+	+		+	+
Секретарь приемной отделения банка	+	+	+	+	+
Специалист по работе с клиентами отделения банка	+	+	+	+	+
Ведущий менеджер отделения банка	+	+	+	+	+
Менеджер консультант отделения банка	+	+	+	+	+
Кредитн. Эксперт отделения банка	+	+	+	+	+

Окончание табл. 9

Операционист отделения банка	+	+	+	+	+
Сервис Администрато р отделения банка	+	+		+	+

Одним из видов нематериальной мотивации в отделении «Альфа-Банка» являются социальные мероприятия, среди которых:

- повышение квалификации сотрудников;

- воспитание, обучение и организация труда молодежи. Дирекция банка занимается воспитанием молодых сотрудников в лучших традициях коллектива и систематически заниматься повышением их квалификации.

«Альфа-Банк» также предоставляет своим сотрудникам расширенный социальный пакет, который включает в себя программы негосударственного пенсионного обеспечения (НПС) и медицинского обслуживания (ДМС), которое осуществляется посредством заключение договоров с лечебно-профилактическими учреждениями на амбулаторно-поликлиническое обслуживание, предварительные и периодические профилактические осмотры, профилактику эпидемических заболеваний (вакцинацию). Кроме того, банком реализуется корпоративная программа дополнительного пенсионного страхования (далее ДПС), как инструмент долгосрочной мотивации.

Кроме того, «Альфа-Банк» предоставляет сотрудникам дополнительные социальные льготы в виде дотаций на питание, жилищного кредитования и выплат в связи со сложными жизненными обстоятельствами.

Таблица 10 - Адресные материальные стимулы для персонала в отделении АО «Альфа-Банка»

Должности	Льготная система кредитования	бездолговая материальная помощь	обучение за счет компании	ДМС	предост. служеб. транспорта	НП С	ДПС
Руководитель отделения банка	+	+	+	+	+	+	+
Заместитель руководителя отделения банка	+	+	+	+	+	+	+
Начальник отдела отделения банка	+	+	+	+	+	+	+
Управляющий отделения банка	+	+	+	+	+	+	+
Заместитель начальника отдела отделения банка	+	+	+	+		+	+
Директор операционного отдела отделения банка	+	+	+	+		+	+
Ведущий экономист отделения банка	+	+	+	+		+	+
Секретарь приемной		+	+	+		+	+

отделения банка							
Специалист по работе с клиентами отделения банка		+	+	+		+	+
Ведущий менеджер отделения банка		+	+	+		+	+
Менеджер- консультант отделения банка		+	+	+		+	+
Кредитный эксперт отделения банка		+	+	+		+	+
Операционист отделения банка		+	+	+		+	+
Сервис- администратор		+	+	+		+	+

Сервис-администратор является стартовой должностью в любом банке, поэтому сюда набираются в основном выпускники ВУЗов или молодые специалисты с маленьким опытом работы или вообще без него. Заработная плата сервис-администратора составляет 18 тысяч рублей (на испытательном сроке – 16 тысяч рублей) плюс премии, оплата больничных и отпусков, дополнительное медицинское страхование, бесплатное обучение, льготные схемы кредитования.

Для принятия на должность специалиста по работе с клиентами не требуется обязательного стажа работы, достаточно окончить или же быть студентом

последних курсов ВУЗа. Заработная плата будет составлять 22 тысячи рублей плюс бонусы по результатам выполненных показателей, бесплатное обучение, а также льготы на услуги банка и его партнеров.

Заработная плата менеджера-консультанта составляет 36 тысяч рублей плюс бонусы по результатам выполнения плановых показателей, бесплатное обучение, льготные условия на услуги банка и его партнеров. В свою очередь, старший операционно-кассовый работник получает 27 тысяч рублей плюс бонусы и льготы.

Заработная плата сотрудникам банка является основным элементом мотивационной политики банка. Средняя заработная плата сотрудников банка по Самаре составляет 58 тысяч рублей:

№	должность	средняя заработная плата
1	Руководитель отделения банка	110 тысяч рублей
2	Заместитель руководителя отделения банка	52 тысяч рублей
3	Начальник отдела отделения банка	82 тысяч рублей
4	Управляющий отделения банка	78 тысяч рублей
5	Заместитель начальника отдела отделения банка	45 тысяч рублей
6	Директор операционного отдела отделения банка	38 тысяч рублей
7	Ведущий экономист отделения банка	43 тысяч рублей
8	Секретарь приемной отделения банка	28 тысяч рублей
9	Специалист по работе с клиентами отделения банка	22 тысяч рублей
10	Ведущий менеджер отделения банка	26 тысяч рублей
11	Менеджер-консультант отделения банка	36 тысяч рублей
12	Кредитный эксперт отделения банка	16 тысяч рублей

13	Операционист отделения банка	20 тысяч рублей
14	Сервис-администратор отделения банка	18 тысяч рублей
15	Кассир отделения банка	12 тысяч рублей
16	Бухгалтер отделения банка	30 тысяч рублей

За выполнение показателей банка каждый сотрудник получает дополнительные начисления к зарплате в виде бонусов. Данные бонусы начисляются ежемесячно и могут составлять половину зарплаты сотрудника. Так, работа топ-менеджеров оценивается, исходя из правильного выбора ими проектов для банка и их успешной реализации в указанные сроки. Своевременное выполнение и важность проекта для развития банка является основой для получения топ-менеджером привлекательных бонусов к зарплате. В свою очередь, бонусы операционистов напрямую зависят от объема продаж определенного банковского продукта. Бонусы сотрудников кредитного отдела зависят от количества и качества кредитных сделок и выплат по ним [13].

Ежеквартально и ежегодно наиболее активным и продуктивным сотрудникам банка выдается единовременная премия за успешную работу в текущем периоде.

Для менеджеров по продажам предусматриваются также комиссионные выплаты за заключение сделок. При этом комиссионные выплаты могут зависеть как от количества сделок, так и от ее суммы.

Для поддержания интереса сотрудников со стажем работы и сохранения коллектива использует индивидуальные денежные вознаграждения. Они выдаются, прежде всего, за непрерывный стаж работы в банке и зависят от количества стажа сотрудника в целом.

Разделение прибыли банка является единовременной выплатой и поэтому осуществляется в конце каждого календарного года, как премия к новогодним праздникам.

К неденежным выплатам банка относятся:

- дополнительное медицинское страхование сотрудников;
- льготные условия на услуги банка и партнеров;
- бесплатное обучение сотрудников и начисление заработной платы с первого месяца работы;
- бесплатное обучение на курсах повышения квалификации;
- отчисления в Пенсионный Фонд;
- предоставление личного автомобиля, секретаря и парковочного места руководящему звену банка [28].

Таблица 11 – Фонда оплаты труда персонала в отделении АО «Альфа-Банке».

Должности	Численность по штатному расписанию	Оклад по штатному расписанию
Руководитель отделения банка	1	110 000
Заместитель руководителя отделения банка	1	52 000
Начальник отдела отделения банка	1	82 000
Управляющий отделения банка	1	78 000
Заместитель начальника отдела отделения банка	1	45 000
Директор операционного отдела отделения банка	1	38 000
Ведущий экономист отделения банка	2	43 000
Секретарь приемной отделения банка	1	28 000
Специалист по работе с клиентами отделения банка	1	22 000
Ведущий менеджер отделения банка	1	26 000

Менеджер-консультант отделения банка	7	36 000
Кредитный эксперт отделения банка	5	16 000
Операционист отделения банка	6	20 000
Сервис-администратор отделения банка	1	18 000
Кассир отделения банка	3	12 000
Бухгалтер отделения банка	1	30 000
Итого	33	1 103 000

Таким образом, можно сделать вывод, что в АО «Альфа-Банке» существует проблема, которая заключается в несоответствии части заработных плат должностей рыночному уровню оплаты труда.

Поэтому в нашей работе мы разработали перечень рекомендаций, а также конкретные мероприятия по устранению несоответствия уровней заработной платы сотрудников отделения банка рыночным конкурентным значениям путем внедрения системы грейдов.

3. Предложения по совершенствованию оплаты труда на основе грейдов в коммерческом банке

3.1. Внедрения системы грейдов в АО «Альфа-Банк»

Внедрение системы грейдов в организации проходит ряд этапов, среди которых выделяют:

- подготовку рабочей группы и изучение методики;
- разработку документации (концепций, положений и другого);
- оценку должностей путем анкетирования, интервьюирования, беседы;
- определение требований к должностям, уточнение факторов;
- распределение факторов по уровням;
- оценку каждого уровня;
- оценку веса фактора;
- расчеты количества баллов для каждой должности;
- распределение баллов по грейдам;
- установление должностных окладов и расчет вилок окладов;
- воспроизведение графика и анализ результатов.

Этапы подготовки рабочей группы и изучения методики, разработки документации и оценки должностей являются подготовительными этапами.

На этапе определения требований к должностям требуется выборка ключевых факторов для каждой должности. При этом данная выборка факторов должна быть понятной и распределяться согласно уровням сложности должностей. На этом этапе необходимо учитывать специфику организации и ее подразделений, а также требований к каждой должности. К основным критериям оценки должностей следует отнести: знания и навыки; способности; ценность должности; сложность труда, а также обязанности сотрудника. В свою очередь, среди ключевых

факторов оценки должностей следует выделить: управление сотрудниками; ответственность; самостоятельность в работе; опыт работы; уровень специальных знаний (квалификация); уровень контактов; сложность работы; цена ошибки [18].

Это один из самых сложных этапов, поскольку требует выборки ключевых факторов для каждой должности. Эти показатели должны быть не только понятны, но и распределяться по уровням сложности. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности. Для оценки сотрудников банка мы выделили следующие показатели:

- ориентация на результат;
- профессионализм;
- коммуникативность;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- опыт работы;
- сложность работы;
- цена ошибки.

Ориентация на результат – это принцип, в соответствии с которым вся деятельность направлена на получение результатов. Упор на достижение желаемого позволяет добиваться своих целей, и делать это наиболее рационально, так, например, для должности кредитного специалиста этот принцип необходим для достижения поставленных целей, оформлению договоров [37, с.72-73].

Профессионализм это высокое мастерство, глубокое овладение профессией, качественное профессиональное исполнение. Не маловажным фактором для работы с клиентами является коммуникативность — это процесс взаимодействия между людьми, в ходе которого возникают, проявляются и формируются межличностные отношения. Коммуникативность предполагает обмен мыслями, чувствами, переживаниями. Также каждая должность имеет свой набор

квалификационных требований к образованию от среднего или незаконченного высшего до нескольких высших образований [7].

Оценивая сложность и опыт работы, следует исходить из того, что она выполняется работником, обладающим необходимой для этого квалификацией. При этом не образование и трудовой стаж работника являются критериями сложности труда, а работа, которая предопределяет требуемый для ее выполнения объем теоретических знаний и практический опыт [10, с. 26-30].

Обязательным условием является определение набора универсальных показателей для оценки всех должностей (от рабочего до директора), т. е. весь персонал компании должен оцениваться по одному набору критериев оценки.

Этап распределения показателей по уровням (ранжирование) – направлен на выделение уровней должностей согласно сложности требований к ней. В свою очередь, от точного и понятного описания каждого уровня будет зависеть корректность оценки каждой должности. Количество уровней в организации определяется выбранной точностью оценки должностей [9].

Мы распределили показатели по уровням (ранжирование). Каждому уровню присваивались баллы в зависимости от степени сложности уровня. Уровни оценивались следующим образом:

- 1 уровень – 1 балл;
- 2 уровень – 2 балла;
- 3 уровень – 3 балла;
- 4 уровень – 4 балла;
- 5 уровень – 5 баллов;
- 6 уровень – 6 баллов

Итогом этого этапа стала таблица с перечисленными показателями и разделением на уровни с определением количества баллов по нарастающему принципу (Приложение 1). Её оценка осуществлялась в зависимости от степени важности каждого из описанных показателей:

Ориентации на результат от отсутствия каких либо целей 1 балл до полной ответственности за выполнение всех финансовых и иных результатов целого направления работ до 6 баллов,

Профессионализм от не требующих особых навыков до углубления профессиональных знаний в нескольких областях. Коммуникативность от минимальных навыков до специальных навыков мотивации и влияния. Уровень специальных знаний (квалификация) от среднего образования до нескольких высших. Опыт работы от не требующегося опыта до опыта профессионального, значительного практического управления большим количеством сотрудников. Сложность работы от однообразной работы, постоянно требующей выполнение единичных операций до работы, связанной со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений [26, с.106].

Цена ошибки от ошибки влияющей на собственную работу до ошибок которые могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании. Каждый может получить от 1 до 6 баллов.

Перейдем к этапу присваивание баллов каждому уровню в зависимости от степени сложности и проявления уровня. При этом важно следовать следующим рекомендациям:

- использовать только объективные процедуры балльной оценки должности, следуя основной цели системы грейдов – созданию условий для удержания своих сотрудников путем выплаты им конкурентоспособного вознаграждения и сохранения эффективности своих расходов на ФОТ;

- стремиться к гармонизации всех позиций и оценки их по одинаковым правилам;

- одинаково распределять шаги между уровнями (табл. 12).

Таблица 12 - Балльная оценка должностей

Должности	Показатель оценки	Балл по фактору
Руководитель отделения банка	Ориентация на результат	6
	Профессионализм	6
	Коммуникативность	6
	Уровень специальных знаний (квалификация)	6
	Опыт работы	6
	Сложность работы	6
	Цена ошибки	6
	Суммарный балл	42
Заместитель руководителя отделения банка	Ориентация на результат	6
	Профессионализм	6
	Коммуникативность	6
	Уровень специальных знаний (квалификация)	6
	Опыт работы	5
	Сложность работы	6
	Цена ошибки	6
	Суммарный балл	41
Начальник отдела отделения банка	Ориентация на результат	5
	Профессионализм	6
	Коммуникативность	6
	Уровень специальных знаний (квалификация)	6
	Опыт работы	5
	Сложность работы	5
	Цена ошибки	5
	Суммарный балл	38
Управляющий отделения банка	Ориентация на результат	5
	Профессионализм	6
	Коммуникативность	6
	Уровень специальных знаний (квалификация)	6
	Опыт работы	5
	Сложность работы	5

	Цена ошибки	5
	Суммарный балл	38
Заместитель начальника отдела отделения банка	Ориентация на результат	5
	Профессионализм	6
	Коммуникативность	4
	Уровень специальных знаний (квалификация)	6
	Опыт работы	5
	Сложность работы	5
	Цена ошибки	5
	Суммарный балл	36

Продолжение табл. 12

Директор операционного отдела отделения банка	Ориентация на результат	5
	Профессионализм	6
	Коммуникативность	6
	Уровень специальных знаний (квалификация)	6
	Опыт работы	4
	Сложность работы	5
	Цена ошибки	3
	Суммарный балл	35
Ведущий экономист отделения банка	Ориентация на результат	3
	Профессионализм	5
	Коммуникативность	4
	Уровень специальных знаний (квалификация)	5
	Опыт работы	3
	Сложность работы	4
	Цена ошибки	6
	Суммарный балл	30
Секретарь приемной отделения банка	Ориентация на результат	1
	Профессионализм	3
	Коммуникативность	4
	Уровень специальных	3

	знаний (квалификация)	
	Опыт работы	3
	Сложность работы	2
	Цена ошибки	2
	Суммарный балл	18
Специалист по работе с клиентами отделения банка	Ориентация на результат	3
	Профессионализм	5
	Коммуникативность	4
	Уровень специальных знаний (квалификация)	2
	Опыт работы	4
	Сложность работы	3
	Цена ошибки	2
	Суммарный балл	23
Ведущий менеджер отделения банка	Ориентация на результат	5
	Профессионализм	5
	Коммуникативность	5
	Уровень специальных знаний (квалификация)	4
	Опыт работы	5
	Сложность работы	5
	Цена ошибки	4
	Суммарный балл	33

Продолжение табл. 12

Менеджер-консультант отделения банка	Ориентация на результат	3
	Профессионализм	3
	Коммуникативность	3
	Уровень специальных знаний (квалификация)	3
	Опыт работы	3
	Сложность работы	3
	Цена ошибки	2
	Суммарный балл	20
Кредитный эксперт отделения банка	Ориентация на результат	5
	Профессионализм	4

	Коммуникативность	3
	Уровень специальных знаний (квалификация)	3
	Опыт работы	2
	Сложность работы	3
	Цена ошибки	2
	Суммарный балл	22
Операционист отделения банка	Ориентация на результат	1
	Профессионализм	2
	Коммуникативность	2
	Уровень специальных знаний (квалификация)	3
	Опыт работы	2
	Сложность работы	2
	Цена ошибки	1
	Суммарный балл	13
Сервис-администратор отделения банка	Ориентация на результат	1
	Профессионализм	1
	Коммуникативность	2
	Уровень специальных знаний (квалификация)	1
	Опыт работы	1
	Сложность работы	1
	Цена ошибки	1
	Суммарный балл	8
Кассиротделения банка	Ориентация на результат	2
	Профессионализм	3
	Коммуникативность	3
	Уровень специальных знаний (квалификация)	4
	Опыт работы	3
	Сложность работы	3
	Цена ошибки	4
	Суммарный балл	22
Бухгалтеротделения	Ориентация на результат	2

банка	Профессионализм	4
-------	-----------------	---

Окончание табл. 12

	Коммуникативность	4
	Уровень специальных знаний (квалификация)	4
	Опыт работы	4
	Сложность работы	4
	Цена ошибки	6
	Суммарный балл	28

На этапе оценки веса фактора производятся основные расчеты в зависимости от степени важности каждого из описанных показателей для организации. В данной работе вес каждого показателя принимался одинаковым.

Расчет количества баллов для каждой должности определяется по следующим формулам:

- горизонтальный подсчет:

Вес уровня в баллах + Значимость (вес) фактора по пятибалльной шкале =
Итоговый балл по фактору;

- вертикальный подсчет:

Суммарный балл должности = сумме итоговых баллов по показателям.

В результате данных подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эта пирамида разбивается на грейды. Мы использовали формулу вертикального подсчета.

По результатам подсчетов все должности выстроились в иерархическую пирамиду, затем разбивались на грейды. Должности группировались в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для коммерческого банка [9, с. 22-25].

3.2. Распределение баллов по грейдам

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды. Нами был применен следующий подход. Предлагаем принять решение о том, что количество грейдов будет 7 с неодинаковым шагом. Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. После проделанной работы в нашем отделении получилось 7 грейдов.

На данном этапе станет понятно, что грейды — это собранные в интервалы (балльный и окладный) должности на основании определенных аналогий (сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей).

Теперь мы должны «наложить» на эти грейды полученные баллы. Для этого используется формально-статический метод. Вся совокупность суммарных баллов разбилась на 7 интервалов (грейдов). Далее определяем границы грейдов. Баллы распределились по грейдам следующим образом:

7-й грейд присвоился должностям Руководителя отделения банка и Заместителя руководителя отделения банка, которые в результате оценки показателей набрали наибольшее количество баллов от 40 до 42.

6-й грейд был назначен должностям Начальника отдела и Управляющему отделением, которые набрали от 37 до 39 баллов.

5-й грейд назначен должностям Заместителя начальника, Директору операционного отдела, Ведущему экономисту и Ведущему менеджеру – от 30 до 36 баллов;

4-й грейд определили Специалисту по работе с клиентами и Бухгалтеру, набравшие от 23 до 29 баллов;

3-й грейд установили должностям Кредитного специалиста, менеджеру-консультанту и кассира, набравшие от 19 до 22 баллов;

2-й грейд должности был назначен секретарю приемной и операционисту, набравшие от 13 до 18 баллов;

1-й грейд присвоили должности Сервис-администратор, набравшему от 6 до 12 баллов (табл. 13).

Таблица 13 – Балльная оценка грейдов в отделении АО «Альфа-Банка»

Грейд	Минимальное значение грейда, баллы	Максимальное значение грейда, баллы
1	6	12
2	13	18
3	19	22
4	23	29
5	30	36
6	37	39
7	40	42

Исходя из предложенной балльной оценки грейдов, следует: (табл. 14).

Таблица 14 – Присвоение грейдов должностям отделения АО «Альфа-Банка»

№ пп	Наименование должности	Итоговая балльная оценка	№ грейда
1.	Руководитель отделения банка	42	7
2.	Заместитель руководителя отделения банка	41	
3.	Начальник отделения банка	38	6
4.	Управляющий отделения банка	38	
5.	Заместитель начальника отделения банка	36	5
6.	Директор операционного отдела отделения банка	35	

7.	Ведущий менеджер отделения банка	33	
8.	Ведущий экономист отделения банка	30	
9.	Бухгалтер отделения банка	28	4
10	Специалист по работе с клиентами отделения банка	23	
11	Кредитный специалист отделения банка	22	3
12	Кассир отделения банка	22	
13	Менеджер-консультант отделения банка	20	

Окончание табл. 14

14	Секретарь приемной отделения банка	18	2
15	Операционист отделения банка	13	
16	Сервис-администратор отделения банка	8	1

Таким образом, анализ показал, что 7-й грейд занимает руководство банка, что вполне обоснованно их должностными обязанностями и ответственностью, а, соответственно, оплатой труда.

3.3. Установление должностных окладов в АО «Альфа-банке» на основе системы грейдов

Определим размеры должностных окладов по результатам расчетов баллов. Оно будет производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Это будут должности, входящие в штат отделения коммерческого банка с количеством работающих до 33 человек. В каждом из грейдов надо выделить ключевые должности, для которых будут определяться рыночные параметры и, соответственно, денежные компенсации этой или аналогичной должности.

Рынок труда анализируем для того, чтобы понять, сколько платят в среднем за аналогичную должность на других предприятиях, и на основании полученных данных принять взвешенное решение. Однако перед занесением собранных рыночных данных в таблицу необходимо согласовать их с директором отделения.

Нижняя граница вилки оклада, то есть минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Но если финансовое положение банка не позволяет, тогда минимальный должностной оклад будет таким же, как и минимальный рыночный. Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка. Она определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно «накладывать» вилку одинакового диапазона на каждый грейд [7].

Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления компании о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтому вилка, как правило, имеет постоянное значение. Названия уровней вилки и будут являться категориями профессионального роста. Минимальный должностной оклад самого низкого (последнего) грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий, то есть не ниже установленного государством размера минимальной зарплаты [38].

Предлагая заработную плату исходили из необходимости не допустить рост фонда оплаты труда в целом по коммерческому банку. Второе условие – средний

уровень оплаты труда должен соответствовать среднерыночному уровню в регионе по коммерческим банкам.

Размер вилки был принят для всех грейдов одинаковым, что соответствует разбегу уровней заработных плат в регионе по должностям в коммерческом банке с такой численностью персонала.

Итогом работы становится типовой формат таблицы с описанием всех внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, подчинение, номер грейда, интегральные показатели ценности каждой должности, принадлежность к уровню грейда, зарплатную вилку (табл. 15).

Теперь видно, что размер баллов соответствует месту должности в грейдах и, соответственно, размеру зарплаты.

Таблица 15 – Оценка должностей по системе грейдов

№ грейда	Кол-во баллов	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы		
				Мин.	Среднее	Макс.
7	40-42	Руководитель отделения банка	Управленчески й	11000	11500	120000
		Заместитель Руководителя отделения банка	Управленчески й	5800	59000	6000
6	37-39	Начальник отделения банка	Управленчески й	8000	81000	8200
		Управляющий отделения банка	Управленчески й	7800	78500	7900

5	30-36	Заместитель начальника отделения анка	Управленчески й	4500	45500	4600
		Директор операционного отдела отделения анка	Управленчески й	3800	38500	3900
		Ведущий экономист отделения анка	Специалист	4300	43500	4400
		Ведущий менеджер отделения анка	Специалист	2600	26500	2700
4	23-29	Специалист по работе с клиентами	Специалист	2200	22500	2300
		Бухгалтер отделения анка	Специалист	2800	29000	3000
3	19-22	Кредитный Специалист отделения анка	Специалист	1700	17500	1900
		Кассир отделения анка	Специалист	1300	14000	1500
		Менеджер- Консультант отделения анка	Специалист	3300	34500	3600

Окончание табл. 15

2	13-8	Секретарь Приемной отделения банка	Специалист	2500	26500	2800
		Операционист отделения банка	Специалист	2000	20500	2100
1	6-12	Сервис- Администратор отделения банка	Специалист	1200	13500	1500

Предлагаем пересмотреть фонд оплаты труда в АО Альфа-Банке, перераспределить его и у сотрудников установить его на среднерыночном уровне. В результате у таких сотрудников как, начальник отделения банка, бухгалтер, менеджер-консультант, сервис-администратор она уменьшится (табл. 16).

Таблица 16 – Рекомендации по оценке должностей в отделении АО «Альфа-Банка»

Должность	Штат, ед.	Оплата труда до внедрения, руб	Оплата труда по грейду, руб.	Рекомендации
Руководитель отделения банка	1	110000 руб	115000 руб.	Должность недооценена.
Заместитель Руководителя отделения банка	1	52000 руб	58000-60000	Должность недооценена.
Начальник отделения банка	1	82000 руб.	81000 руб.	Должность переоценена.
Управляющий отделения банка	1	78000 руб.	78000 руб.	Норма
Заместитель	1	45000 руб.	45000 руб.	Норма

начальника				
Директор Операционного отдела отделения банка	1	38000 руб.	38000 руб.	Норма
Ведущий экономист отделения банка	2	43000 руб.	43000 руб.	Норма
Ведущий менеджер отделения банка	1	26000 руб.	26000 руб.	Норма
Специалист по работе с клиентами	1	22000 руб.	22000 руб.	Норма

Окончание табл. 16

Бухгалтер отделения банка	1	30000 руб.	29000 руб.	Должность переоценена.
Кредитный эксперт отделения банка	5	16000 руб.	17000 — 19000	Должность недооценена
Кассир отделения банка	3	12000 руб.	13000-14000	Должность недооценена
Менеджер- консультант отделения банка	7	36000 руб.	34500 руб.	Должность переоценена.
Секретарь приемной отделения банка	1	28000 руб.	27000 руб.	Должность переоценена
Операционист отделения банка	6	20000 руб.	20000 руб.	Норма

Сервис-администратор. По итогам оценки должность попала в 1 грейд, свилкой по заработной плате 12000 – 15000 руб. при этом фактический оклад данного работника составляет 18000 руб. Т.е. должность переоценена. Аналогично:

Кредитный эксперт, грейд 3 (17000 — 19000 руб.), фактическая оплата труда — 16000 руб. Должность недооценена.

Кассир, грейд 3 (13000-14000 руб.), фактическая оплата труда – 12000 руб. Должность недооценена.

Заместитель руководителя, грейд 7 (58000-60000 руб.), фактическая оплата труда – 52000 руб. Должность недооценена.

2,4,5,6 грейды — попали в полученный диапазон распределения.

В таблице 17 представлены результаты внедрения грейдов в АО «Альфа-Банк».

Таблица 17 – Сводная таблица результатов внедрения грейдов в АО «Альфа-Банке»

Должность	Штат, д.	ФОТ до внедрения	ФОТ после внедрения
Руководитель отделения банка	1	110000 руб.	115000 руб.

Окончание табл. 17

Заместитель Руководителя отделения банка	1	52000 руб.	59000 руб.
Начальник отделения банка	1	82000 руб.	81000 руб.
Управляющий отделения банка	1	78000 руб.	78000 руб.
Заместитель начальника отделения банка	1	45000 руб.	44000 руб.
Директор	1	38000 руб.	39000 руб.

Операционного отдела отделения банка			
Ведущий экономист отделения банка	2	43000 руб.	43000 руб.
Ведущий Менеджер отделения банка	1	26000 руб.	25000 руб.
Специалист по работе с клиентами	1	22000 руб.	22000 руб.
Бухгалтер отделения банка	1	30000 руб.	30000 руб.
Кредитный эксперт отделения банка	5	16000 руб.	18000 руб.
Кассир отделения банка	3	12000 руб.	14000 руб.
Менеджер- Консультант отделения банка	7	36000 руб.	34500 руб.
Секретарь приемной отделения банка	1	28000 руб.	26500 руб.
Операционист отделения банка	6	20000 руб.	20000 руб.
Сервис- Администратор отделения банка	1	18000 руб.	13500 руб.
Итого	33	1103000 руб.	1109500 руб.

Таким образом, несмотря на увеличение фонда оплаты труда после внедрения грейдинга, удастся сэкономить средства на подборе и обучении новых сотрудников, а также снизить текучесть кадров в банке.

3.4. Социально-экономическая эффективность внедрения системы грейдов

Внедрение системы грейдов в коммерческом банке требует немалых затрат и времени на начальном этапе. В среднем это займет около месяца рабочего времени. Первым делом, для грейдинга коммерческому банку необходимо нанять опытного консультанта, стоимость одного рабочего дня которого составляет 500 рублей. Таким образом, месяц работы консультанта необходимо будет оплатить в размере:

$$500 \text{ рублей} * 22 \text{ дня} = 11\,000 \text{ рублей} \quad (1)$$

Во-вторых, на этапе разработки проекта грейдинга необходимо заплатить заработную плату комиссии, которая состоит из 2 сотрудников банка. Ими являются ведущие экономисты банка. Их заработная плата составляет 43000 рублей в месяц. Однако в данном случае им придется выполнять сверхурочную работу, поэтому в дополнении к заработной плате им будет идти доплата в размере двойного оклада за 3 часа рабочего времени в день. Таким образом, стоимость одного рабочего часа будет составлять:

$$43000 \text{ рублей} / 22 \text{ рабочих дня} / 8 \text{ часов} = 244 \text{ рубля} \quad (2)$$

Переводя данные цифры на оплату рабочего дня получаем:

$$244 \text{ рубля} * 2 * 3 \text{ часа} = 1465 \text{ рублей} \quad (3)$$

В месяц заработная плата двух сотрудников комиссии будет составлять в расчете по формуле:

$$1465 \text{ рублей} * 22 \text{ дня} * 2 \text{ сотрудника} = 64460 \text{ рублей} \quad (4)$$

Таким образом, заработная плата комиссии за один рабочий месяц составит 64460 рублей.

Затем следует этап внедрения автоматизации грейдов, который также потребует значительных затрат. Так, создание модуля автоматизации грейдов стоит 20 000 рублей, полная настройка модуля – 200 рублей за каждую штатную единицу, удаленная поддержка – 3 000 рублей в год, поддержка с выездом в офис – 1000 рублей в час, обучение персонала – 6000 рублей за один урок. Таким образом, общая сумма автоматизации грейдов составит:

$$20\,000 \text{ рублей} + (200 \text{ рублей} * 33) + 3\,000 \text{ рублей} + 6000 \text{ рублей} = 35600 \text{ рублей} \quad (5)$$

Социальные взносы от оплаты труда на этапе внедрения грейдинга составят 19338 рублей в месяц. Материалы (бумага, ручки, карандаши, линейки, переносные электронные устройства, папки, файлы и т.д.) в сумме составят 14 500 рублей. Амортизация оборудования и программного обеспечения будет стоить 3000 рублей в месяц. Это было рассчитано, исходя из эксплуатации компьютера – 5 лет, следующим образом:

$$100 / 5 = 20 \quad (6)$$

Таким образом, ежегодно по компьютеру будет начисляться амортизация в размере 20%. В денежном эквиваленте это можно выразить так:

$$30000 * 20\% = 6000 \quad (7)$$

где 30000 – стоимость компьютера;

20% - годовая амортизация.

Таким образом, годовая амортизация компьютера будет составлять 6000 рублей в год, что в месяц будет составлять 500 рублей. Учитывая, что для внедрения грейдинга в банке необходимо 3 компьютера, то стоимость амортизация оборудования составит 1500 рублей.

Время эксплуатации программного обеспечения составляет 2 года, при этом годовой процент амортизации будет равен 50%. Таким образом, ежегодно по программному обеспечению будет начисляться амортизация 50%. Стоимость же программного обеспечения для внедрения грейдинга в банке будет составлять 1500 рублей в месяц.

Кроме того, в ходе внедрения грейдинга потребуются и другие затраты, на которые следует выделить 6500 рублей. Таким образом, общая стоимость внедрение системы грейдов в коммерческом банке составит 154398 рублей (табл. 18).

Таблица 18 – Структура затрат на внедрение системы грейдов в АО «Альфа-Банке»

Затраты	Сумма (руб./мес.)
1.Оплата труда комиссии	64460
2. Работа опытного консультанта	50000
3. Модуль автоматизации грейдов	35600
2.Социальные взносы от оплаты труда	19338
•Сопроводительные документы (рабочие образцы, инструкции, бланки тестов, анкет) и канцтовары (бумага, ручки, карандаши, линейки, переносные электронные устройства, папки, файлы и д.)	14500

4.Содержание помещения за период 1 есяц	0
5.Амортизация оборудования (компьютеры)	1500
6.Амортизация программного обеспечения	1500
7.Прочие затраты 10% от зарплаты	6500
8.Итого единовременных затрат связанных разработкой и внедрением грейдинга	179398

Таким образом, основными затратами на внедрение системы грейдов в АО «Альфа-Банке» являются следующие пункты:

- заработная плата комиссии;
- заработная плата консультанта;
- внедрение автоматизации грейдов;
- социальные взносы;
- затраты на сопроводительные документы (рабочие тетради, инструкции, бланки тестов, анкет) и канцтовары (бумага, ручки, карандаши, линейки, переносные электронные устройства, папки, файлы).

В свою очередь, система грейдов в коммерческом банке позволила пересмотреть систему оплаты труда и перераспределить фонд оплаты труда. В результате заработная плата всех сотрудников осталась на среднерыночном уровне, однако появилась четкая возможность заработать больше за счет выполнения определенных показателей. Это привело к повышению производительности труда банковских сотрудников.

Таким образом, грейдинг дает возможность сотруднику банка получить информацию о возможных изменениях его доходов при различных вариантах развития его карьеры или успехов подразделения в целом. Грейдинг способствует повышению уровня мотивации персонала организации, а также сохранению

трудового коллектива. Это, в свою очередь, позволяет снизить уровень текучести кадров в организации и сэкономить ее средства на подборе персонала и обучении новых сотрудников.

Система грейдов способна оптимизировать фонд заработной платы без необходимости привлечения ресурсов для его поддержания. При этом компания необходимо, прежде всего, оценить соотношение стоимости внедрения и ожидаемой финансовой отдачи. Немаловажный фактор во внедрении системы грейдов играет привлечение большой группы экспертов для первоочередной разработки системы, которое не каждая компания способна себе позволить. Кроме того, существует сложность обеспечения объективности и прозрачности оценивания, которые могут вызвать эмоциональные и психологические проблемы и снизить мотивацию сотрудников.

К основным преимуществам грейдинга в коммерческом банке следует отнести:

- гибкость системы начисления заработной платы;
- помощь в управлении фондом оплаты труда;
- возможность быстро проводить анализ структуры должностных окладов и отслеживать их динамику;
- является основой для создания оклада новой должности;
- возможность сравнить уровня заработных плат со среднерыночной оплатой труда;
- позволяет справедливо начислять бонусы и доплаты, а также вовремя проводить индексирование заработной платы.

В свою очередь, эффективно работающая система грейдов в коммерческом банке позволит:

- сотрудникам банка получить справедливую оценку сложности их труда и представление о возможном изменении уровня доходов при различных вариантах развития карьеры и эффективности работы;

- руководству банка упростить процесс принятия решений относительно индексации заработной платы, установления определенного размера вознаграждения по всем должностям, мотивации сотрудников на эффективный труд;

- службе управления персоналом банка упростить администрирование и повысить эффективность корпоративной системы материального стимулирования.

Таким образом, грейдинг способствует повышению уровня мотивации банковских сотрудников, а также сохранению трудового коллектива коммерческого банка.

Заключение

Процесс внедрения системы грейдирования в «Альфа-Банке» установил несоответствие части заработных плат должностей рыночному уровню оплаты труда. Поэтому был подготовлен план мероприятий относительно доведения заработной платы в банке до соответствующего уровня оплаты. В свою очередь, внедрение системы грейдирования позволило обеспечить соответствие ожиданий сотрудников динамике заработной платы регионального рынка труда. После внедрения системы грейдов заработная плата ряда сотрудников оказалась выше установленного максимума. Итак, средняя заработная плата сотрудника в «Альфа-Банке» в 2016 году составила 33420 руб., что на 23,84 процента выше, чем в 2015 году. Немаловажным мотивационным стимулом для удержания кадров является стремление банка не задерживать заработную плату сотрудников. Как результат, в 2016 году банк не допустил ни одной заминки с выплатой заработной платы.

В АО «Альфа-Банк» нормативными документами РФ, Типовой инструкции по охране труда банка и т.д. установлены четкие правила и требования к организации работы сотрудников банка. Банком закреплены обязанности за каждым сотрудником, в соответствии с которыми разработаны требования к их безопасной деятельности. Перед вступлением в должность и по календарному плану сотрудники банка проходят инструктаж по охране труда. Сотрудники обязаны руководствоваться в своей деятельности данными требованиями, иначе это повлечет наказание в виде сокращения оклада, лишения премии и другое. В свою очередь, требования по охране труда призваны обеспечивать безопасность и сохранность каждого сотрудника банка на рабочем месте. Все это является дополнительной мотивацией персонала в АО «Альфа-Банк».

Таким образом, банк «Альфа-Банк» является универсальным банком, который осуществляет все виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами.

Мотивация является основой сохранения и приращения трудового потенциала работника в «Альфа-Банке». Основными задачами внедрения системы грейдинга в «Альфа-Банке» являлось:

- повышение уровня трудовой мотивации сотрудников с целью удержания персонала банка;
- снижение текучести кадров в банке;
- возможность экономии средств на подборе и обучении новых сотрудников, а также снижение потерь в качестве расходов при подборе новых сотрудников.

В результате были:

- определены показатели оценки должностей для рассматриваемого коммерческого банка, показатели распределены по уровням;
- по всем должностям дана оценка каждому уровню;
- выделены грейды, по каждому грейду установлены максимальные и минимальные баллы;
- определена объективная ценность каждого сотрудника для коммерческого банка;
- установлены вилки окладов на основе рыночных факторов, рассчитан фонд оплаты труда в результате грейдинга;
- рассчитаны затраты на грейдинг и срок окупаемости затрат.

Рекомендации: материальную мотивацию персонала осуществлять на основе метода грейдинга, что позволит эффективнее использовать фонд оплаты труда коммерческого банка.

Грейдинг способствует повышению уровня мотивации банковских сотрудников, а также сохранению трудового коллектива коммерческого банка.

Областью применения результатов стали результаты, которые могут применяться в практике управления персоналом в коммерческих банках.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о решении поставленных нами исследовательских задач и достижении цели нашей работы.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Конституция Российской Федерации
3. Авдеева Н.М. Грейдинг как инструмент оптимизации системы оплаты труда // Будущее науки. –Курск, 2014. – С. 14-17.
4. Акимова О.Е Мотивация предпринимательского труда: теория и практика/ М-во образования и науки Российской Федерации, 2015. – 42 с.
5. Базуев В.М. Стимулирование труда работников на основе грейдинга // VI Международная научно-практическая конференция «Человек и его ценности в современном мире», 2014. – С. 21-24.
6. Баскакова Т.В., Быстров В.А. Система грейдов – теория и практика // Вестник ЮРГТУ (НПИ), 2016. – С.12-13.
7. Бодрова О.А. Оптимизация оплаты труда на основе системы грейдов. – СПб: Питер, 2014. – 312с.
8. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. О.С. Виханский, А.Ц. Наумов – 5 изд. М: Экономист, 2014. – 281с.
9. Воронина Л.П. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала / Л.П. Воронина, М.А. Язева, 2013. – 302с.
10. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы.- М., 2015. – С.112-115.
11. Доманцевич О. Грейдинг как эффективная форма оплаты труда / О.Доманцевич, Е. Копейкина, Е.А. Григорьева // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: теория и практика. – Краснодар, 2015. – С.22-25.
12. Дьячкова А.В. Грейдинг как метод установления должностных окладов // Наука. Технологии. Инновации. – Новосибирск, 2013. – С. 26-30.
13. Евдашева Д.А. Грейдинг как средство оплаты труда работника / Д.Н. Евдашева, И.В. Козел // Вопросы, ответы, гипотезы: наука XXI век. – Гданьск, 2014. – С. 66-67.

14. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. –М, 2013. – 116с.
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Изд-во Питер, 2014. – 84с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебное пособие. М., Инфра
17. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2014. – 29с.
18. Коваленко М.А. Грейдинг: какие нюансы необходимо учесть? // Упр. человеческим потенциалом. - М., 2015. – С. 66-71.
19. Косарева В.И. Грейдирование как современный метод мотивации персонала // Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской научно-технической конференции, 2013. – С.8-11.
20. Костина М.В. Грейдинг как альтернатива тарифной системе оплаты труда // Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность. – Дмитровград, 2014. – С. 93-98.
21. Криницына З.В. Использование грейдинга в медиасфере. – М.,2014. – С. 7-12.
22. Куприянова Е.С. Грейдинг в современных рыночных условиях / Е.С. Куприянова, Н.А. Фомичева, В.И.Колибаба - Иваново, 2016. – С. 155-159
23. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М., 2013. - 371с.
-М., 2013. – 52с.
24. Мисийчук С.В. Мотивация трудовой деятельности. – М., 2014. – 266с.
25. Мицкевич А.А. Стратегическое управление затратами. – М.,2014. – 183с.
26. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика/ С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2015. – С.41-46.
27. Пайдемирова Е.А. Анализ возможностей применения метода грейдирования на промышленном предприятии / Е.А. Пайдемирова, М.В. Скарынкина // Современные проблемы науки и образования, 2014. – 213с.

28. Пономарева Ю.А. Система грейдов при решении проблемы оплаты труда в современной организации / Ю.А. Пономарева // Студенческий научный форум, 2014. – 123с.
29. Пучко В.Г. Совершенствование мотивации персонала на основе разработки системы грейдов // Тезисы докладов XV Межвузовской научной конференции молодых ученых, 2013. – С.10-13.
30. Рудицкая В.А. Модель оплаты труда: грейды . – М., 2014. – 180с.
31. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала.- М., 2013. – С.11-18.
32. Селиверстова М.В., Обухова Е.В. Оценка должности и процедура грейдинга как способ управления трудом персонала. – М., 2013. – 229с.
33. Слипачук С.К. Система грейдов. Методика определения должностных окладов. – СПб Питер, 2016. – 113с.
34. Смирнова В.В. Секреты мотивации персонала. – М., 2015. – 17с.
35. Сосновский А., Гунн А. Система окладов на основе грейдов: проблемы и решения // Практика бизнес-консалтинга: методы, кейсы, технологии. – М., 2016. – 361с.
36. Строителев В.Н. Технология разработки грейдинговой системы оплаты труда / В.Н. Строителев, Д.С. Молтенинова, Е.А. Росовская // Качество. Инновации. Образование.- М., 2017. - С.59-63.
37. Суреева М.Н. Методологические основы совершенствования управления средствами на оплату труда работников // Экономика образования. – М., 2015. - С. 71-79.
38. Травин В.В. Мотивационный менеджмент. Учеб. практическое пособие, 2013. – 72с.
39. Фролов Е.П. Мотивация и управление персоналом. – М., 2014. – С.72-73.
40. Чемяков В.П. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. – М. : Вершина, 2016. – 149с.
41. Чемяков В.П. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М.; СПб.; Вершина, 2017. – 321с.

42. Чуланова О.Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров // Наукоедение, 2014. – 110с.
43. Ярышина В.Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов // Теория и практика общественного развития. – СПб: Питер, 2015. – 86с.
44. Яснеев А.В. Мотивация и эффективное управление. – М., 2017. – 98с.
45. Яшкин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2014. – С.12-18.

Распределение профессиональных показателей по уровням

Уровни показателя	Описание уровня
Показатель 1. Ориентация на результат	
1 уровень	Отсутствие целей, ориентация на процесс
2уровень	Планирование процесса, достижение результата
3уровень	Достижение результата, скорость достижения результата
4уровень	Вся деятельность направлена на достижения целей
5уровень	Вся деятельность направлена на достижение высоких результатов
6уровень	Полная ответственность за выполнение всех финансовых и иных результатов целого направления работ.
Показатель 2. Профессионализм	
1уровень	Не требующий особых качеств настоящего профессионализма
2уровень	Начальные профессиональные качества
3уровень	Свободное владение профессиональными знаниями
4уровень	Углубленные знания в одной области
5уровень	Углубленные знания в нескольких областях профессии
6уровень	Углубленные знания в нескольких областях профессии и опыт работы не менее 2-х лет.
Показатель 3. Коммуникативность	
1 уровень	Минимальные навыки коммуникативности, важительность, тактичность

2уровень	Навыки эффективности взаимоотношения
3уровень	Средние навыки для эффективного делового общения
4уровень	Нормальные навыки коммуникативности для объяснения, инструктирования
5уровень	Требуются повышенные коммуникативные навыки влияния
6уровень	Требуются повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
Показатель 4. Уровень специальных знаний (квалификация)	
1 уровень	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется
2уровень	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
3уровень	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
4уровень	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
5уровень	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени
6уровень	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом
Показатель 5. Опыт работы	
1 уровень	Опыт работы не требуется

Окончание приложения

2 уровень	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области
3 уровень	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1-х лет
4уровень	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)
5уровень	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области но и в смежных областях
6уровень	Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления большим количеством сотрудников
Показатель 6. Сложность работы	
1 уровень	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций
2уровень	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых сил
3уровень	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
4уровень	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями
5 уровень	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем
6уровень	Работа, связанная со стратегическим видением развития

	направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений
Показатель 7. Цена ошибки	
1 уровень	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы
	Продолжение таблицы 6
2уровень	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения
3уровень	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения
4уровень	Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточн крупных размерах
5уровень	Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений
6уровень	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании