АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

### **Кафедра менеджмента**

## КУРСОВАЯ РАБОТА

По курсу: «Управленческие решения»

На тему: «Разработка управленческого решения по совершенствованию системы стимулирования на предприятии»

**Выполнила**

Студентка Соколова Д.Е.

группы МСЗ-305

Челябинск

2010

**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты анализа систем стимулирования труда на предприятии

1.1 Понятие стимулирования труда

1.2 Основные методы стимулирования труда

1.3 Исследование системы стимулирования российских и зарубежных предприятий

2. Разработка системы стимулирования специалистов ОТП Банка

Заключение

Практическая часть

Список использованных источников

**Введение**

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю, а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных корпоративного мышления, развивается система социальных льгот.

Таким образом, стимулирование наемных работников является одной из составляющих управления персоналом.

В современной экономике стимулирование работников не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом.

Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

1. это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

# 1. Теоретические аспекты анализа систем стимулирования труда на предприятии

# 

# 1.1 Понятие стимулирования труда

С развитием предпринимательской деятельности предприятия получили свободу в решении вопросов организации производства и оплаты труда работников. Целью предоставления широких полномочий предприятиям в решении этих вопросов являлось создание предпосылок для повышения производительности труда, улучшения качества продукции и совершенствования механизма оплаты труда, позволившего бы заинтересовать работников в результатах их труда. На деле же произошло так, что старая система стимулирования работников прекратила свое существование как единая система, а ожидаемой реформы в оплате труда не произошло, что привело, во многом, к утрате заработной платой стимулирующей функции. Поэтому решение проблемы роста производства отечественной продукции, повышения ее качества невозможно в отрыве от решения вопросов стимулирования и оценки труда работников.

Понятие стимулирования связано с понятием производственного коллектива. Производственный коллектив и каждый его член являются объектами стимулирования. При управлении производственным коллективом основное внимание должно уделяться организации трудового процесса и стимулированию работников. Организации управления производственным коллективом должно предшествовать четкое формулирование стоящих перед ним задач, главными из которых являются производство продукции, работ, услуг и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов наемных работников и интересов имущества предприятия, организация стимулирования работников по результатам выполненной работы.

Стимулирование направлено на увеличение объема, расширение ассортимента, повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции с учетом достижений научно-технического прогресса. В свою очередь, эффективная и качественная работа влечет за собой снижение себестоимости и повышение рентабельности производства, что дает возможность дополнительно материально поощрить работников.

Говоря о стимулировании наемных работников, мы подразумеваем всех работников предприятия, а не только производственных рабочих. В связи с этим необходимо разделять понятия "эффективность труда" и "производительность труда" работников. Производительность труда работников определяется не только усилиями самого работника, но и зависит от других причин: ввода новой техники и технологии, применения новых видов сырья и материалов, внедрения более совершенных форм организации производства и труда. Эффективность же труда работников целиком зависит от них самих, от их личных качеств и способностей при прочих равных условиях.

На сегодняшний день важно восстановить роль материального стимулирования на предприятии.

Таким образом, стимулирование наемных работников на предприятии тесно связано с научной организацией труда, в которую входит нормирование труда, представляющее из себя четкое определение круга трудовых обязанностей работника и тех качественных и количественных результатов труда, которые от него требуются.

Говоря о стимулировании работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе.

Можно выделить следующие методы мотивации трудовой деятельности.

Методы мотивации трудовой деятельности

Организационно-производственные методы

Материальное стимулирование

Улучшение условий труда

Обогащение труда

Производственная ротация

Гибкие графики работы

Материальное стимулирование

Зависимость основной з/п от результатов труда

Система премирования

Участие в прибыли предприятия

Поощрение роста качества рабочей силы

Совершение системы повышения квалификационного уровня

Создание системы должностного роста

Участие в правлении

Различные формы соуправления

Организация кружков качества и т.д.

Социально-психологические методы

Социально-психологические методы

Не денежное стимулирование

Психологически-познавательный климат

Осуществление социальных программ

### Рисунок 1 - Методы мотивации труда работников

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом.

Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса.

Поэтому при стимулировании работников, не только материальном, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости.

Таким образом, невозможно правильное стимулирование наемных работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не костной, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду

# 

# 1.2 Основные методы стимулирования труда

В условиях перехода к рыночной экономике система управления стимулированием труда подвергается существенной трансформации. По сути, эта система призвана создать новый мотивационный механизм трудовой активности персонала на предприятиях торговли всех форм собственности и организационно-правовых форм деятельности.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торгового предприятия.

Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

1) Выбор форм и систем заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала.

2) Построение на предприятии тарифной системы заработной платы представляет собой важный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях, где заняты работники различной квалификации и где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ. Зарубежный опыт показывает, что тарифная система заработной платы разработана и применяется всеми крупными торговыми фирмами. Однако принципы ее построения существенно различаются. В основе европейской практики построения тарифной системы заработной платы на предприятиях торговли лежит принцип дифференциации окладов (ставок) в зависимости от уровня квалификации работников; американской — от сложности выполняемых работ; японской - от стажа работы в данной фирме.

Определенное распространение в нашей практике могут получить на предприятиях торговли так называемые «гибкие тарифные системы», в основе которых лежит минимальный уровень заработной платы, устанавливаемый на предприятиях торговли для работников самой низкой квалификации (он может превышать на предприятии установленный государством минимум заработной платы), и система коэффициентов повышения размера заработной платы, выплачиваемой по тарифам, по мере повышения квалификации работника (такая система коэффициентов квалификации может быть заимствована из государственной тарифной системы или разработана предприятием торговли самостоятельно). При построении тарифной системы на предприятиях торговли следует иметь в виду, что максимальным размером тарифные оклады и ставки не ограничиваются.

3) Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую мотивацию персонала. Эта система использует различные формы — премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и надбавки; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда).

Каждая премиальная система включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников.

Показатели премирования, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Они выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности торгового предприятия, характеризующих работу индивидуального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом. Выбор показателей премирования требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность премиальной системы. Во-первых, показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, исключающими различное толкование и полностью понятными для работников. Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться. В-третьих, премиальная система не должна содержать более двух показателей премирования. Необходимо в каждом конкретном случае выбирать самые важные производственные показатели, которые наиболее полно характеризуют выполняемую работу.

Размеры и шкала премирования определяют величину премии. Для этого прежде всего устанавливается исходная база премирования. Она представляет собой ту количественную характеристику (или степень выполнения) показателя премирования, начиная с которой выплачивается премия. Собственно шкала премирования устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя премирования и размером премии.

Круг премируемых работников предопределяется выбранным показателем премирования; за его выполнение премируются только те работники, которые имеют к нему непосредственное отношение.

Доплаты и надбавки представляют собой одну из дополнительных форм стимулирования персонала, непосредственно примыкающую к тарифной системе, т.е. рассматриваются как временное или систематическое увеличение тарифной части заработка.

Доплаты к заработной плате представляют собой денежные выплаты, с помощью которых компенсируются дополнительные затраты или сложные условия труда отдельных работников. Основными их видами являются доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ; за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников; за руководство бригадой или другим структурным подразделением при полном объеме выполнения основной работы; за работу в ночное время, в выходные или праздничные дни и др.

В условиях, когда владельцам или администрации торгового предприятия предоставлено право самостоятельно определять размеры тарифного оклада (ставок), ряд надбавок может быть прямо включен в тарифную часть заработка работника при установлении его размера (т.е. без специального их выделения).

Единовременные поощрения применяются в случае необходимости оперативно отметить какое-либо трудовое достижение работников; за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их «а пенсию и в некоторых других аналогичных случаях.

4) Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стимулирования, широко используемых в зарубежной практике.

Эта индивидуализация обеспечивается путем внедрения на предприятиях торговли контрактной формы оплаты труда. Такие индивидуальные контракты заключаются с менеджерами, специалистами и наиболее квалифицированными рабочими (продавцами, контролерами-кассирами) торгового предприятия. Как особая форма трудового договора индивидуальный контракт характеризуется максимальным учетом интересов договаривающихся сторон на основе подробного определения системы их взаимных обязательств.

5) Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств — издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

В составе издержек обращения планируются средства на оплату труда по установленным на предприятии тарифным окладам, ставкам и сдельным расценкам; на выплату надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на оплату ежегодных и дополнительных отпусков, а также учебных отпусков; на выплату премий за текущие результаты хозяйственной деятельности.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством или сверх размеров, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся).

В процессе планирования средств на стимулирование труда должна быть обеспечена достаточность этих средств в разрезе отдельных форм стимулирования, а также рост средней заработной платы и средних доходов персонала торгового предприятия по отношению к предплановому.[13]

# 

# 1.3 Исследование системы стимулирования российских и зарубежных предприятий

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место.

При организации заработной платы на предприятии необходимо руководствоваться рядом принципов:

1) заработная плата должна начисляться в соответствии с результатами выполненной работы, ее эффективностью и качеством;

2) у работника должна быть материальная заинтересованность в высоких конечных результатах выполненной работы;

3) заработная плата не должна ограничиваться;

4) необходима индексация заработной платы в соответствии с инфляцией;

5) темпы роста производительности труда должны опережать рост заработной платы;

6) система определения заработной платы должна быть простой и наглядной для сотрудников.

Система оплаты работников представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы, различные доплаты и надбавки.

Важнейшим стимулирующим фактором является установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства. Таким путем повышается заинтересованность работников в конечных результатах своей работы, так как она оплачивается за достигнутые результаты в производстве, выраженные в количестве и качестве выпущенной продукции. При этом заработная плата работников не должна ограничиваться максимальными пределами, что становится мощным стимулом повышения заинтересованности работников в эффективной работе.

Усиление связи оплаты работников с конечными результатами должно стать основной мерой, направленной на повышение эффективности и качества работы. Важно, чтобы фактическая заработная плата каждого работника была поставлена в прямую зависимость от его личного трудового вклада в конечный результат деятельности предприятия и не ограничивалась каким-либо пределом.

Оплата всех категорий работников, как рабочих, так и специалистов, управленцев, должна быть достаточно простой и наглядной. Заработок работников на практике складывается из следующих конкретных видов оплаты труда: тариф, должностной оклад, различные премии и вознаграждения, надбавки и доплаты. Каждый работник должен хорошо знать, за что и в каких размерах ему начисляется заработная плата. Только в этом случае он будет понимать, почему его заработок вырос или уменьшился и что ему надо делать, чтобы повысить свою заработную плату.

Уровень трудооплаты определяется стоимостью жизни, финансовым состоянием предприятия, уровнем заработной платы, которую выплачивают конкуренты и порядком ее государственного регулирования.

Системы оплаты работников базируются на нескольких основаниях: уровне профессиональной квалификации, выслуге лет, объеме выполняемых работ, сложности функций и мере ответственности, времени выполнения работы, продолжительности операций и др.

Однако любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности. Необходимо, чтобы работники сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач, не отвлекаясь на то, как прокормить и одеть семью, обеспечить крышу над головой. Эти задачи должна решать гарантированная часть заработной платы. В то же время дополнительные средства стимулирования и мотивации призваны активно воздействовать на повышение эффективности выполнения работы.

В современных российских условиях, когда рухнула старая система оплаты работников, а новой системы, приспособленной к рыночным условиям, нет на большинстве предприятий, представляет интерес опыт по стимулированию работников, опыт оплаты работников на тех предприятиях России, которые смогли создать эффективную систему оплаты и оценки деятельности работников и успешно применяют ее в настоящее время.

На сегодняшний день в мире существуют три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская.

В соответствии с японской системой должность работника и его заработная плата увязывается с возрастом. Эта система исторически сложилась в Японии и связана с традициями этой страны. В Японии существует система пожизненного найма, когда фирма фактически принимает на работу будущих выпускников колледжей и университетов, контролируя процесс их обучения. Японской системе пожизненного найма свойственен существенный недостаток  отсутствие стимулирующей роли оплаты труда как для молодых сотрудников, которые, обладая даже высоким уровнем профессионализма, не могут повысить свой статус в организации, так и для более старших работников, которые не заинтересованы в повышении эффективности работы.

Евро-американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме. Отличие от японской модели состоит в том, что работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению в должности. Хотя в целом этой системе свойственны те же недостатки, что и японской: отсутствие четко выраженной мотивации у работников к более эффективной работе. Главное - соответствовать своей должности, а с увеличением стажа работы будет и повышение в должности, и увеличение заработной платы.

В китайской модели применяется система дифференциации работников по результатам экзаменов. По результатам аттестации работникам присваиваются квалификационные разряды. Тем не менее, присвоение этих разрядов носит довольно субъективный характер и осуществляется на основании оценки прежних результатов работы, что создает отрыв от реальных результатов деятельности работника на текущий период. Помимо этого, оценивается, как правило, не качество труда того или иного работника, а сложность его работы, что также не стимулирует качественный труд. Кроме того, существует определенный разрыв между разрядами, что приводит к тому, что работник, не уверенный в своих возможностях повысить разряд, теряет мотивацию к более эффективной работе.

**2. Разработка системы стимулирования специалистов ОТП Банка**

В своей выпускной квалификационной работе, я хотела бы предложить очень эффективную систему мотивации в получении премии специалистами.

Цели и инструменты новой системы мотивации Специалистов:

- Увеличение объемов продаж.

1) Ориентация Специалистов на высокий результат продаж независимо от товарной специфики торговой точки за счет установления норматива продаж по количеству (шт.) или общей сумме оформленных кредитов (руб.) за отчетный период.

2) Равные возможности мотивации предоставлены Специалистам, работающим, например, в салонах связи и имеющим большой поток Клиентов, и Специалистам, работающим в мебельных магазинах, оформляющим меньшее количество кредитов, но на большие суммы.

3) Установление планов продаж поквартально с учетом сезонных особенностей бизнеса и рынка.

- Увеличение доходности размещения. Мотивация Специалистов к продаже более доходных продуктов путем установления различных размеров вознаграждения в разрезе групп доходности продуктов (более и менее доходные).

- Снижение уровня дефолтности. Мотивация к снижению уровня дефолтности в соответствии с планами и задачами Банка методом введения «двойного» норматива дефолтности:

1) повышение норматива «хороших» кредитов до 85% от общей суммы оформленных кредитов;

* + - 1. введение дополнительного норматива для «хороших» кредитов в разрезе групп доходности с целью снижения уровня дефолтности кредитов, оформленных по менее доходным акциям Банка.

- Увеличение объемов продаж услуги страхования. Мотивация Специалистов к продаже дополнительной услуги Банка - страхования. Введение вознаграждения за «хорошие» кредиты, оформленные с услугой страхования, в разрезе доходности при условии выполнения плана продаж.

Таблица 13 — Условия премирования и сравнительная характеристика систем мотивации Специалистов Сектора по работе с сетями 1-го и 2-го порядка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Условие премирования | Старая система мотивации | Новая система мотивации |
| Ежемесячный план продаж | План установлен по количеству оформленных кредитов – не менее 60 кредитов в месяц | 1. План установлен по количеству (шт.) или общей сумме оформленных кредитов (руб.); 2. План поквартально корректируется:   1 кв.– 45 шт. или 540 000 руб. в месяц  2 кв. – 40 шт. или 480 000 руб. в месяц  3 кв. – 50 шт. или 600 000 руб. в месяц  4 кв. – 60 шт. или 720 000 руб. в месяц |
| План по дефолтности | План доли «хороших» кредитов – не менее 80% от общего количества оформленных кредитов (шт.) | 1)Доля «хороших» кредитов повышена до 85% от суммы размещения кредитов (руб.);   1. Введен дополнительный норматив для «хороших» кредитов в разрезе групп доходности:   - не менее 85% «хороших» более доходных кредитов (руб.);  - не менее 90% «хороших» менее доходных кредитов (руб.). |

Таблица 14 — Показатели премирования и сравнительная характеристика систем мотивации Специалистов Сектора по работе с сетями 1-го и 2-го порядка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Целевой показатель | Старая система мотивации | Новая система мотивации |
| Объем продаж | Фактическое количество оформленных кредитов в рамках выполнения плана продаж | Фактическая сумма размещения денежных средств оформленных кредитов в рамках выполнения плана продаж |
| Дефолтность | Фактическая доля «хороших» кредитов в штуках – не менее 80% от общего количества оформленных кредитов (шт.) | Фактическая доля «хороших» кредитов в разрезе групп доходности в суммах размещения:   1. не менее 85% «хороших» более доходных кредитов (руб.); 2. не менее 90% «хороших» менее доходных кредитов (руб.). |
| Доходность | Разбивка продуктов Банка по группам доходности | Разбивка продуктов Банка по группам доходности сохраняется. |
| Страхование | Отсутствие мотивации | Выплата премии за «хорошие» кредиты, оформленные с услугой страхования, в разрезе доходности:   1. 0,6% от суммы более доходных продуктов (руб.); 2. 0,4 % от суммы менее доходных продуктов (руб.).   Премия выплачивается за количество кредитов, оформленных в рамках выполнения плана продаж. |
| Расчет размера вознаграждения | Выплата премии от количества кредитов:   1. 150 р. за более доходный продукт (шт.); 2. 50 р. за менее доходный продукт (шт.). | Выплата премии от суммы кредитов в разрезе доходности:   1. 1,2%. от суммы более доходных продуктов (руб.); 2. 0,35% от суммы менее доходных продуктов (руб.). |

При не выполнении плана по объему продаж (в штуках или в суммах) и/или по доле «хороших кредитов», премиальное вознаграждение Специалисту не выплачивается, в том числе за страхование.

Отчетный период мотивации – календарный месяц.

В случае если Специалистом в текущем отчетном периоде производилась выдача кредитов с отложенным платежом, данные кредиты учитываются в последующих отчетных периодах.

Формула расчета премиальной выплаты:

П = ∑Ss бд\*1,8% + ∑Ss мд\* 0,75% + ∑S k бд \*1,2% + ∑S k мд \* 0,35%, (2)

где П – сумма премии, руб.;

**∑S s бд –** общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» более доходных кредитов со страхованием, руб.

**∑S s мд –** общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших»

∑S s мд – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» менее доходных кредитов со страхованием, руб.;

∑S s мд – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» менее доходных кредитов со страхованием, руб.;

∑S k бд – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» более доходных кредитов без страхования, руб.;

∑S k мд – общая сумма выданных в отчетном периоде «хороших» менее доходных кредитов без страхования, руб.

Пример расчета премии Специалисту.

За отчетный период (март 2008 г.) Специалист оформил 42 кредита на сумму 565 815 руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Общая сумма** | 42 кредита (565 815 руб.) | | | | | |
| **Дефолтность** | «Хорошие» кредиты  40 кредитов (541 765 руб.)  95,7% | | | | «Плохие» кредиты  2 кредита (24 050 руб.) 4,3% | |
| **Доходность** | Более доходные  23 кредита  (238 070 руб.)  93% от всех более доходных | | Менее доходные  17 кредитов  (303 695 руб.)  98% от всех менее доходных | | Более доходные  1 кредит (18 000 руб.) | Менее доходные  1 кредит  (6 050 руб.) |
| **Страхование** | Со страхованием  3кредита (51 280 руб.)  **∑S s бд** | Без страхования  20 кредитов  (186 790 руб.)  **∑S k бд** | Со страхованием  10 кредитов (132 564 руб.)  **∑S s мд** | Без страхования  7 кредитов (171 131 руб.)  **∑S k мд** | Премия  не выплачивается | Премия  не выплачивается |
| **Выплата** | 1,8%  от суммы размещения  = 923,04 руб. | 1,2%  от суммы размещения  = 2241,48 руб. | 0,75%  от суммы размещения  = 994,23 руб. | 0,35%  от суммы размещения  = 598,95 руб. | - | - |

Расчет премиального вознаграждения:

* + 1. Определяем удовлетворение фактических показателей условиям премирования.
    2. Выполнение плана продаж:

1.1.1. По числу кредитов Специалист план не выполнил, т.к. оформил 42 кредита вместо плановых 45 кредитов.

1.1.2. По объемам продаж Специалист план выполнил, т.к. общая сумма кредитов составила 565 815 руб. вместо плановых 540000 руб.

Результат удовлетворяет плану 1-ого квартала – 45 кредитов или 540 000 рублей. Условие выплаты премии соблюдено.

1.2. Проверяем выполнение плана по дефолтности:

1.2.1. дефолтность от общей суммы размещенных денежных средств:

541 765 руб. / 565 815 руб. \* 100 % = 95,7 %

Результат удовлетворяет нормативу 85%. Условие выплаты премии соблюдено.

1.2.2. доля «хороших» кредитов в разрезе групп доходности:

Всего более доходных кредитов оформлено на сумму:

238 070 руб. + 18 000 руб. = 256 070 руб.

из них доля «хороших» более доходных составляет:

238 070 руб. / 256 070 руб. \* 100 % = 93%

Результат удовлетворяет нормативу 85%. Условие выплаты премии за более доходные «хорошие» продукты соблюдено.

Всего менее доходных кредитов оформлено на сумму:

303 695 руб. + 6 050 руб. = 309 745 руб.

Из них доля «хороших» менее доходных составляет:

303 695 руб. / 309 745 руб.\* 100 % = 98%

Результат удовлетворяет нормативу 90%. Условие выплаты премии за менее доходные «хорошие» продукты соблюдено.

2. Рассчитываем премию

2.1. премия за «хорошие» более доходные кредиты, оформленные со страхованием:

51 280 руб. \* 1,8% = 923,04 руб.

2.2. премия за «хорошие» более доходные кредиты, оформленные без страхования:

186 790 руб. \* 1,2% = 2241,48 руб.

2.3. премия за «хорошие» менее доходные кредиты, оформленные со страхованием:

132 564 руб.\* 0,75 % = 994,23 руб.

2.4. премия за «хорошие» менее доходные кредиты, оформленные без страхования:

171 131 руб.\* 0,35 % = 598,96 руб.

Итоговое премиальное вознаграждение составит:

923,04 руб. + 2241,48 руб. + 994,23 руб. + 598,96 руб. = **4757,71 руб.**

Премирование сотрудников при разработанной выше системе мотивации может осуществляться при условии:

- устойчивой прибыльной работы Банка (показатели прибыли Банка определяются в соответствии с международными стандартам финансовой отчетности – далее МФСО) и/или его структурных подразделений за месяц (квартал, год или иной период времени) и отсутствия фактов, которые могут повлечь возникновение у Банка значительных финансовых затрат (обязанности по выплате (возмещению); претензии контролирующих органов; модернизация технологий банковской деятельности; структурная реорганизация и др.);

- позитивной и стабильной ситуации на российском и мировом банковском рынке;

- наличия не прекращенных между сотрудником и Банком трудовых отношений на дату принятия решения о выплате премии (дату издания приказа о премировании);

- отсутствия отклонений финансовых показателей (результатов деятельности) как Банка в целом, так и отдельных его подразделений от утвержденных бюджетом параметров;

- наличия положительного решения ОТП Банк (Венгрия) о возможности премирования (в случаях, предусмотренных инструктивными документами группы ОТП).

Сотрудники Банка могут быть премированы (виды премиальных выплат):

1. по итогам деятельности Банка, отдельных подразделений и сотрудников за месяц, квартал, полугодие или год (могут устанавливаться также другие периоды премирования);
2. за успешное выполнение проектов, обеспечивающих развитие бизнеса Банка;
3. за успешную реализацию конкретных программ, значительным образом повлиявших на совершенствование систем управления и технологий деятельности Банка;
4. за выполнение особо важных заданий и поручений руководства Банка;
5. в связи с юбилейными датами;
6. за успешное осуществление продаж и развитие продаж банковских продуктов, а так же ведение работы по возврату просроченной ссудной задолженности Банка премия может быть выплачена следующим категориям сотрудников Банка:

- специалистам 1, 2 и 3-го порядка региональной сети Кредитно-кассовых офисов (далее – ККО). В качестве основных критериев для оценки результата работы могут приниматься следующие показатели:

а) объёмы выданных кредитов;

б) качество выданных кредитов;

в) доходность выданных кредитов.

- руководителям и офисным сотрудникам Региональных центров и ККО. В качестве основных критериев для оценки результата работы могут приниматься следующие показатели:

а) финансовый результат соответствующего подразделения Банка (определяется в соответствии с методикой МФСО);

б) объём выданных кредитов;

в) доходность выданных кредитов;

г) отсутствие просроченной ссудной задолженности по выданным кредитам.

- сотрудникам отделов продаж подразделений филиальной сети банка (далее – ПС), осуществляющих продажи розничных продуктов Банка. В качестве основных критериев для оценки результата работы могут приниматься следующие показатели:

а) количество выданных кредитов (выполнение планов);

б) качество выданных кредитов;

в) позитивная динамика депозитного портфеля.

- сотрудникам отделов продаж ПС, осуществляющих продажи продуктов юридическим лицам и корпоративным клиентам Банка. В качестве основных критериев для оценки результата работы могут приниматься следующие показатели:

а) объёмы выданных кредитов;

б) количество привлечённых зарплатных проектов;

в) позитивная динамика депозитного портфеля.

- руководителям ПС: управляющим, заместителям управляющих Дополнительных/операционных офисов и заместителям директоров Филиалов. В качестве основных критериев для оценки результата работы могут приниматься следующие показатели:

а) финансовый результат соответствующего подразделения (определяется в соответствии с методикой МФСО);

б) выполнение планов по активам;

в) выполнение планов по пассивам;

г) выполнение планов по качеству кредитного портфеля;

д) выполнение планов по комиссионным доходам.

- сотрудникам Дирекции по работе с задолженностью Розничного Бизнеса. В качестве основных критериев для оценки результата работы могут приниматься следующие показатели:

а) объём возвращённой задолженности;

б) индивидуальная эффективность работы коллектора.

Параметры (количественные и/или качественные) показателей, а также периоды, за которые производится оценка результатов работы сотрудника (отчетный период) определяются руководителем соответствующего дивизиона на регулярной основе.

Помимо критериев и показателей, при определении возможности премирования сотрудника и определении размера такой премии могут учитываться следующие обстоятельства:

а) высокое качество, сложность, эксклюзивность, оперативность выполнения работ и поручений;

б) выполнение дополнительных, не предусмотренных должностными обязанностями видов работ и поручений;

в) существенность вклада сотрудника в достижение результатов по итогам деятельности структурного подразделения и Банка в целом;

г) длительность работы в Банке (значительный стаж работы в Банке и/или в должности).

С учетом обстоятельств, выше перечисленных, премия может быть выплачена, а также ее размер может быть скорректирован:

- как в сторону увеличения отдельным сотрудникам по ходатайству руководителей Дивизионов и /или подразделений прямого подчинения Президенту Банка – решение принимается Президентом Банка;

- так и в сторону уменьшения по предложению руководителя подразделения - решение принимается руководителем соответствующего дивизиона/филиала или Президентом Банка.

Размер коррекции премии при отклонении финансовых показателей Банка (отдельных подразделений Банка) от утвержденных бюджетом параметров определяется на основании расчетов Дивизиона финансов руководителем соответствующего дивизиона/филиала или по решению Президента Банка.

Сотрудникам Банка, имеющим нарушения/дисциплинарные взыскания в отчетном периоде, размер премии может быть скорректирован в сторону уменьшения в зависимости от характера и тяжести нарушения/взыскания, а также вины сотрудника на основании предложения руководителя подразделения, решения руководителя соответствующего дивизиона/филиала или по решению Президента Банка.

Премирование сотрудников за месяц, квартал, полугодие, год может осуществляться как пропорционально отработанному в данном отчетном периоде времени, так и в ином индивидуальном порядке по решению Президента Банка или иного уполномоченного лица (в том числе руководителя Филиала в рамках предоставленных ему полномочий).

Категории и количество премируемых сотрудников определяется руководителем соответствующего дивизиона, подразделения прямого подчинения Президенту Банка и/или Президентом (или иным уполномоченным лицом, в том числе руководителем Филиала в рамках предоставленных ему полномочий).

Решение о премировании сотрудников Банка принимается Президентом Банка на основании служебной записки руководителя соответствующего Дивизиона/подразделения прямого подчинения Президенту, либо руководителя Филиала.

Решение о премировании Президента Банка и членов Правления Банка принимается Советом Директоров Банка. Премия может устанавливаться в абсолютной сумме или в процентах к должностному окладу. Размер премий не имеет ограничений по максимальной сумме.

Решение о премировании может устанавливать как персональный размер премии каждого сотрудника, так и определять общий размер премии сотрудников конкретного структурного подразделения (в том числе филиала, дополнительного офиса), а также группы структурных подразделений Банка.

Решение о премировании оформляется Приказом, подписанным Президентом Банка или иным уполномоченным лицом, в том числе руководителем Филиала в рамках предоставленных ему полномочий. Данный приказ является основанием для выплаты премии.

Премированию подлежат сотрудники Банка, которые по состоянию на дату утверждения Приказа о премировании состоят с Банком в трудовых отношениях.

Сроки выплаты премий определяются Приказом (решением) о премировании. Во всех остальных случаях, касающихся порядка выплаты премий, не предусмотренных настоящим Положением, необходимо руководствоваться Положением об оплате труда работников ОАО «ОТП Банк» и действующим законодательством.

Премии сотрудникам выплачиваются за счет средств, предназначенных на оплату труда.

Премии включаются в средний заработок сотрудников для оплаты ежегодных отпусков и других исчислений, предусмотренных законодательством.

Все данные о порядке определения и размерах премиальных выплат являются коммерческой тайной (конфиденциальной информацией) и не подлежат разглашению сотрудниками.

Таблица 14 - Возможности при введения новой системы премирования работников представительств - региональных центров/кредитно-кассовых офисов дирекции продаж дивизиона розничного кредитования

|  |  |
| --- | --- |
| Действующая система заработных плат | Новые возможности |
| Единый уровень дохода в должности без учета регионального рынка оплаты труда | Прозрачность принципов установления зарплаты по всем ККО и РЦ Дирекции продаж ДРК |
| Действующая система заработных плат | Новые возможности |
| Отсутствие мотивации на профессиональное развитие | Необходимые и достаточные требования для подбора персонала ККО и РЦ |
| Возможность установления разного уровня заработной платы работников схожей квалификации | Прозрачность условий продвижения по квалификационной и карьерной лестнице |
|  | Гарантированный рост ЗП при росте квалификации, подтвержденной оценкой |

**Заключение**

Подводя итоги проделанной работы необходимо сказать, что стимулирование работников обеспечивается путем увеличения прибыли за счет повышения эффективности и качества работы.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

На стимулирование работников влияет проводимая предприятием социальная политика.

Социальные льготы являются формой участия работников в экономическом успехе предприятия.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот для сотрудников:

1)необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

2)необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3)предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4)социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5)система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

На основе анализа зарубежного опыта управления персоналом российским предприятиям может быть рекомендована система стимулирования работников, состоящая из двух подсистем, рассчитанных на различные группы работников (управляющие и рядовые служащие).

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

1) зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;

2) внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

3) исключение уравнительности в оплате работников;

4) при создании системы оплаты работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

**Практическая часть**

Сельскохозяйственное предприятие имеет возможность выращивать четыре культуры : C1, С2, СЗ и С4. Необходимо принять решение, как сеять эти культуры, если урожай зависит от погоды. План посева должен обеспечить максимальную прибыль, а планирование должно осуществляться с учетом погоды.

***Стратегии природы: Вероятность исхода:* .**

В1 - засушливое лето;p1

В2 - нормальное лето;р2

В3 - дождливое лето;р3

Решение задачи:

Матрица эффектов и критерии выбора

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Стратегии природы рj | | | Критерии выбора | | | |
| i/j | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Альтернативы | p1 | p2 | p3 | maxi minj | maxi minj | Лаплас | Б-Лаплас |
| 1 | 11 | 9 | 7,0 | 11,0 | 7,0 | 9,0 | 9,2 |
| 2 | 10 | 12 | 9,0 | 12,0 | 9,0 | **10,3** | **10,6** |
| 3 | 8 | 10 | 12,2 | **12,2** | 8,0 | 10,1 | 9,9 |
| 4 | 6 | 9 | 13,0 | 13,0 | 6,0 | 9,3 | 9,0 |
| 5 | 8,75 | 10 | 10,3 | 10,3 | 8,8 | 9,7 | 9,6 |
| 6 | 9,2 | 9,8 | 9,6 | 9,8 | **9,2** | 9,5 | 9,6 |
| 7 | 9 | 10,4 | 10,0 | 10,4 | 9,0 | 9,8 | 9,8 |
| 8 | 8,6 | 10 | 10,7 | 10,7 | 8,6 | 9,8 | 9,7 |
| 9 | 8,2 | 9,8 | 10,8 | 10,8 | 8,2 | 9,6 | 9,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| p1= | 0,35 |  |  |  |  |  |  |
| p2= | 0,4 |  |  |  |  |  |  |
| p3= | 0,25 |  |  |  |  |  |  |

Критерии принятия решений в условиях полной неопределённости:

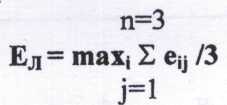
1. ***Максимаксный******критерии*** (критерий крайнего оптимизма), показывает, что наиболее подходящая альтернатива под номером 3.



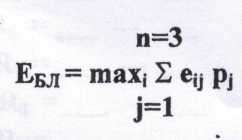
2. ***Критерий Уолда***(критерий крайнего пессимизма), показывает, что наиболее подходящая альтернатива под номером 6.



3. ***Критерий Лапласа*** (среднеарифметическое решение) показывает, что наиболее подходящая альтернатива под номером 2.

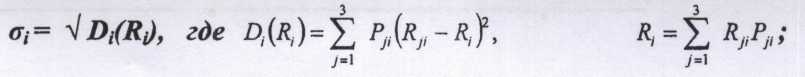


4. ***Критерий Байеса – Лапласа*** (решения в условиях частичной неопределённости) показывает, что наиболее подходящая альтернатива под номером 2.



***Другим способом сравнить альтернативы и принять решение* можно, если** использовать дисперсию, как меру отклонения случайной величины от ожидаемого среднего дохода к оценить риск выбранной стратегии.

В качестве показателя риска применяют среднеквадратичное отклонение



где i - стратегия лица принимающего решение, a j — номер стратегии природы.

***Под относительным риско****м* понимается отношение среднеквадратичного отклонения к средне ожидаемому доходу Ri.



D1(R1) = 0,35 \*(11-9,2)2+0,4\*(9-9,2)2+0,25\*(7-9,2)2 = 1,1+1,01+1,2 = 3,3

D2(R2) = 1,32

D3(R3) = 1,6

D4(R4) = 7,2

D5(R5) = 0,5

D6(R6) = 0,07

D7(R7) = 0,3

D8(R8) = 0,7

D9(R9) = 1,1

G1 = = 1,8



G2 = 1,1

G3 = 1,3

G4 = 2,7

G5 = 0,7

G6 = 0,3

G7 = 0,5

G8 = 0,8

G9 = 1

ε1 = G1/R1 = 1,8/9,2 = 0,2

ε2 = 0,1

ε3 = 0,1

ε4 = 0,3

ε5 = 0,1

ε6 = 0,03

ε7 = 0,1

ε8 = 0,1

ε9 = 0,1

График показывает, что наибольшую прибыль и наименьший риск предприятию принесет культура – 4.

**Вывод:** Предприятию целесообразнее посеять сразу несколько культур такие как 2, 3, 4.

**Список литературы**

1. Алимарина, Е.А. Оплата труда в экономике России / Е. А. Алимарина // Вестник Московского университета. - 2005. - № 5. - С. 37-54.
2. Глущенко, В.В. Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко. – 2-е изд. – Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1998. – 224 с.
3. Жуков, А.Л. Регулирование и организация оплаты труда: Учебное пособие / А.Л. Жуков. - М.: Издательство «МИК», 2003. - 189 с.
4. Загарова, Н.А. Анализ основных тенденций в области оплаты труда / Н.А. Загарова // Управление персоналом. - 2005. - № 19. - С. 26-32.
5. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
6. Климова, М.А. Заработная плата. Практическое руководство / М.А. Климова. - М.: «Налоговый вестник», 2002. - 171 с.
7. Литвак, Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. – М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998. – 248 с.
8. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 271 с.