**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 9](#_Toc524608753)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 13](#_Toc524608754)

[1.1 Сущность мотивации: понятие, роль в деятельности предприятия 13](#_Toc524608755)

[1.2 Основные способы мотивации персонала 19](#_Toc524608756)

[1.3 Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации 25](#_Toc524608757)

[2 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» 34](#_Toc524608758)

[2.1 Организационная характеристика ПАО «Сбербанк России» 34](#_Toc524608759)

[2.2 Характеристика и анализ состояния мотивационных процессов в ПАО «Сбербанк России» 43](#_Toc524608760)

[2.3 Проблемы организации мотивационных процессов в ПАО «Сбербанк России» 60](#_Toc524608761)

[3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» 62](#_Toc524608762)

[3.1 Мероприятия по развитию системы мотивации в ПАО «Сбербанк России» 62](#_Toc524608763)

[3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий 72](#_Toc524608764)

[3.3 Возможность применения мероприятий по развитию мотивационных процессов в кредитных организациях 77](#_Toc524608765)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 83](#_Toc524608766)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 86](#_Toc524608767)

[ПРИЛОЖЕНИЕ Б 91](#_Toc524608768)

## **ВВЕДЕНИЕ**

Мотивация персонала в современном менеджменте является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации кадрового потенциала предприятия.

Главная задача процесса мотивации - добиться наибольшей эффективности, результативности и прибыльности в деятельности любой современной организации с помощью имеющихся трудовых ресурсов. Но каждый из сегодняшних методов мотивации имеют свои определенные сложности. Пожалуй, любой руководитель ставит перед собой вопрос, как же правильно стимулировать сотрудников, но при этом без больших вложений, а с высокими результатами. Кроме того, нужно создавать такую систему мотивации, которая бы легко адаптировалась ко всем меняющимся условиям. К тому же, нужно четко определить оптимальное сочетание методов стимулирования, не требующих больших затрат со стороны руководства.

Любое предприятие - это общество, которое состоит из людей. Все эти люди объединены общей целью, то есть результатом, к которому стремится организация. Однако в силу своих индивидуальных особенностей, каждый человек видит рабочий процесс по-разному: кто-то старается уложиться в сроки, кто-то стремится продумать каждое свое действие и в результате затягивает процесс выполнения заказа, а кто-то успевает сделать все в нужное время, в должном объеме и качестве. И вот именно «система мотивации» помогает руководителю объединить коллектив и побудить его к качественному выполнению своей работы. В понятие «система мотивации» вкладывается не только материальное стимулирование сотрудников, но и нематериальное стимулирование персонала.

Чтобы создать необходимые условия и разработать соответствующие факторы мотивации, очень важно определить, какие потребности для сотрудников выступают ведущими. Не стоит забывать, что однообразные мотивационные программы при продолжительном использование не приносят плодов, а только угнетают работников, поэтому поощрения не должны становиться для них ожидаемым и привычным явлением.

Когда разговор заходит о мотивации, чаще всего мы представляем тех работников, которые приносят прибыль компании, то есть «умы» организации, но нельзя забывать и о других (секретари, бухгалтерия и обслуживающий персонал). Похвала и признания труда для них будут являться нематериальным стимулированием. Это наиболее общие способы мотивации, которые могут применяться в крупных компаниях. В малом же бизнесе, обычно, руководитель знает каждого сотрудника лично, и тут нематериальные стимулы для каждого сотрудника свои.

Мы ошибочно предполагаем, что то, что нас мотивирует, будет мотивировать и других. Однако это суждение является ошибочным. Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, необходимо в первую очередь собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. Следует определить какие потребности для вашего персонала ключевые, и разработать соответствующие факторы мотивации. Поощрения не должны становиться привычным и ожидаемым явлением, потому что единообразные мотивационные программы будут только угнетать сотрудников.

Однако не стоит путать такие понятия, как «мотивация» и «манипуляция». Манипуляция - ловкая проделка, ухищрение, подтасовка фактов для достижения неблаговидной цели. Ответственный и честный руководитель никогда не будет использовать свое положение в корыстных целях, да и это «использование» обеспечит упадок организации, а порой и прекращение существования такой организации в принципе. Поэтому для «здорового» существования организации необходимо построить эффективную и практичную систему мотивации персонала.

Мотивация - это важная часть системы организации и управления персоналом. Более выигрышная мотивация возможна, если она включена в систему управления, а не стоит отдельным блоком, но и эффективное управление и организация работы людей невозможны без продуманной системы мотивации, поэтому в данном вопросе важен системный подход.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что любой бизнес, не зависимо от отрасли и размеров, напрямую связан с сотрудниками. И то, как они будут выполнять свою работу, и будет определять потенциал организации в целом. А грамотно выстроенная система мотивации персонала, способна не только привести фирму к успеху, но и сохранить его на долгое время.

Проблему мотивации и стимулирования детально изучали в нашей стране. Во времена перестройки постоянно экспериментировали в этой области, анализировали западную и американскую классику. В конце 70-х-начале 80-х гг. ХХ ст. уделяли много внимания анализу системы человеческих отношений. Однако в последние десятилетия в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время в России происходит существенный перелом в сфере менеджмента и управлении. Современные предприятия почувствовали на практике, что развитие рыночных отношений невозможно без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время западноевропейские методы и опыт мотивации персонала приобрели огромное значение, и они могут быть успешно перенесены на российскую почву.

В настоящее время проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной литературе. Вопросы мотивации персонала были рассмотрены как в классических, так и современных трудах отечественных ученых, таких как А. Е. Володин и О. Е. Алёхина, С. В. Иванов, и другие. Однако практическое использование мотивации затрудняется, потому что попытки приспособить классические теории мотивации к современным условиям не систематизированы. Так как, особенность мотивации работников слабо изучена, возникает сложность практической организации системы мотивации персонала.

Объектом исследования в дипломной работе выступает Санкт-Петербургское отделение Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России», предоставляющий широкого спектра стандартизированные и высокотехнологичные банковские услуги и продукты клиентам.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, которые возникают в процессе деятельности предприятия.

Целью данной работу является осуществление оценки системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк России» и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* уточнить социально-экономическую сущность мотивации предприятия персонала;
* провести исследование особенностей отношения к мотивации;
* проанализировать организационную и экономическую структуру предприятия;
* выявить недостатки развития мотивации персонала;
* разработать принципы и внедрить комплекс мотивационных решений управления персоналом.

В исследование были использованы такие методы, как метод обработки и обобщения данных, логический анализ, сравнительный анализ, метод построения таблиц.

Исследование выполнено на основе научных достижений отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления производством. В ходе работы были использованы научные труды по проблемам мотивации и стимулирования персонала в рыночной экономике.

Информационной базой исследования являются научная литература, учебные пособия, периодические статьи, информационно-аналитические материалы предприятия и внутренние документы компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости разработки системы мотивации, создающая условия для повышения эффективности трудовой деятельности, развития трудового потенциала и укрепления конкурентных позиций предприятия в рыночных условиях.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности мотивации работников предприятия, внедрение которой позволит повысить эффективность системы управления персоналом и конкурентоспособность предприятия в современных экономических условиях.

Результаты исследования могут быть использованы руководством предприятий, особенно актуально для кредитных организаций, для внедрения современной комплексной системы стимулирования работников различных категорий. Кроме того, результаты могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Экономика труда» и другие.

## **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

## **1.1 Сущность мотивации: понятие, роль в деятельности предприятия**

На сегодняшнем этапе развития экономики персонал можно рассматривать как движущую производительную силу, потенциал предприятия. Со сменой роли персонала в деятельности предприятия изменяется роль и функции мотивации труда, а также управления мотивацией персонала. Но в основе системы мотивации труда остаются потребности и цели персонала, которые являются одной из системообразующих функций предприятия [1]. При этом все определения мотивации труда можно разделить на две группы. С одной стороны, под этим понятием понимается мотивационная система одного работника или коллектива. С другой стороны, с помощью данного понятия обозначают процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов [2].

Таким образом, мотивацию можно представить, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации [3].

Мотивация сотрудников является одной из приоритетных задач для всех руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация. В психологии мотив - это то, что побуждает человека действовать, либо поддерживает и направляет его. Мотивация персонала служит главным средством обеспечения оптимального расхода ресурсов. Основной целью процесса мотивации персонала является получение максимальной эффективности от применения имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и рентабельность деятельности организации.

Любой организации необходимо, чтобы сотрудники максимально эффективно выполняли свои функции и обеспечивали высокую производительность труда.

Чтобы мотивировать сотрудников на качественное выполнение своих обязанностей, необходимо понять, что ими движет, какие цели преследует люди, и что они хотят получить в конечном итоге. Потребности людей не ограничиваются исключительно экономической составляющей. В связи с развитием общества круг целей человека стал гораздо обширнее. Поэтому заработная плата не является единственным стимулом и целью сотрудников. Труд, а именно сам процесс выполнения профессиональных обязанностей работника, если он интересен и содержателен, приносит человеку не меньшее удовольствие, чем конечный результат его деятельности.

Проблема реализации программы качественного управления человеческими ресурсами в основном состоит в том, что каждая организация по-своему уникальна, и разработка мотивационной системы предполагает глубокое изучение организации, выявление особенностей корпоративной культуры, эмоциональной атмосферы, стиля управления и ряда других факторов. Данные, собранные в результате изучения организации, позволят грамотному руководителю выявить факторы, снижающие работоспособность персонала, найти проблемы, требующие безотлагательного решения, а также обнаружить скрытые ресурсы организации [4].

Отношение работника к труду как к индивидуальной и общественной ценности, являясь условием самоутверждения личности в сфере производства, может сформироваться лишь в процессе такой трудовой деятельности, которая предоставляет человеку возможность для наиболее полного раскрытия и реализации его потенциала.

Сущность мотивации реализуется через присущие ей функции [4]:

1. планирование, что проявляется в выявлении потребностей̆, установлении их иерархии; анализ изменения потребностей̆, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма;
2. осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения.
3. управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов.

Можно сформулировать такие требования относительно понятия «система мотивации персонала»:

1. присутствие признаков системности и элементов понятийно-терминологического аппарата;
2. отражение сущности рассматриваемого явления, которое вытекает из объективного исторического и логического анализа развития самого предмета;
3. простота и полнота, то есть мотивация всех носителей интересов на предприятии;
4. наличие экономической и неэкономической составляющих;
5. обеспечение соответствующего вознаграждения за улучшение как количественных, так и качественных результатов труда для успешного достижения целей предприятия;
6. тесная связь размера вознаграждения с результатами труда конкретного работника, подразделения, в котором он работает, и всего предприятия в целом;
7. создание условий относительно защиты здоровья, безопасности труда, социальных гарантий персоналу;
8. обеспечение возможности профессионального и карьерного роста, реализации способностей работников, учебы, повышения квалификации, опыта работы персонала [5].

Соблюдение перечисленных требований построения системы мотивации персонала позволит обеспечивать динамическое равновесие между результатами труда и вознаграждением, между потребностями разных групп носителей интересов на предприятии.

Управление мотивацией труда в России на современном этапе осложняется такими основными факторами:

* неочевидность мотивов поведения работника, то есть невозможность быстрого выявления движущих мотивов его деятельности;
* изменяемость мотивационного процесса на основании постоянного изменения потребностей работника;
* разногласия мотивационных структур персонала, что делает управление мотивацией слабо прогнозируемым;
* наличие разнообразных способов удовлетворения потребностей;
* трудность в оценивания уровня мотивации труда персонала.

Применительно к особенностям мотиваций персонала банков следует исходить из того, что банк - это крупная финансово-коммерческая структура, в связи с этим роль обслуживания физических лиц для банка необходимо анализировать с разных точек зрения.

Во-первых, доходность: не один банк не будет осуществлять операции, не приносящие прибыль, за каждую проведенную операцию финансовая организация получает доход. Например: при выдаче кредита клиенты выплачивают банку проценты за пользование средствами. Все это в итоге и формирует прибыль коммерческого банка.

Во-вторых, значение обслуживания физических лиц для коммерческого банка очень велико в связи с тем, что в банковском секторе сосредоточено до 80 миллиардов долларов США. Банки будут предоставлять качественные и высокотехнологичные услуги, используя разнообразные средства, предлагать современные и востребованные банковские продукты. В современных условиях рыночной экономики привлечение средств физических лиц в коммерческие банки возросла в разы. Верная и результативная организация этих операций нужна для осуществления “здоровой” банковской деятельности на коммерческой основе, регулирования денежной массы в стране, успешного совершения общепринятых банковских операций, включая безналичные расчеты, и как следствие, переход клиентов в банк на полное комплексное банковское обслуживание.

В-третьих, анализировать значение обслуживания физических лиц требуется с позиции повышения конкурентоспособности банка на рынке банковских услуг. При работе с физическими лицами работа банка должна быть направлена на оказание высококачественных, конкурентоспособных услуг, при этом деятельность следует фокусировать на удовлетворении потребностей клиентов, разработке новых методов работы с ними, а также внедрении высокотехнологичных процессов и продуктов. Коммерческому банку необходимо делать все возможное, чтобы оказываемые им банковские услуги приносили должный эффект, и благоприятствовали стабильности и преуспеванию не только самого банка, но и его клиентов [6].

При всем при этом нужно заметить, что специалисты по работе с физическими лицами находятся на низшей ступени иерархической лестницы и имеют минимальный оклад и премиальную часть, которая зависит от количества проданных и оформленных банковских продуктов.

Существуют следующие причины, по которым люди утрачивают мотивацию:

* недостаток публичного признания и поощрения, а также отсутствие карьерного роста;
* рутина - работа недостаточно увлекательна, чтобы пробуждать интерес;
* работники не привлекаются к совместному решению проблем, принятию стратегических решений, осуществлению различных преобразований;
* практика непрекращающейся критики: отсутствие одобрения, похвалы или лестных отзывов;
* слишком большая загруженность работой, с которой сотрудники порой не в силах совладать, при постоянном психологическом давлении и напряжении со стороны руководства [2].

Наблюдая снижение мотивации у работников, каждый здравомыслящий работодатель приходит к выводу, что ее необходимо повышать в срочном порядке, а, следовательно, определяться с мерами по ее повышению.

Мотивационному механизму оплаты труда в практике организаций, особенно коммерческих, отводится большая роль, однако:

* постоянное повышение оплаты труда не оказывает помощь в поддержании трудовой активности на требуемом уровне и не способствует росту производительности труда;
* использование этого метода может быть эффективным для достижения непродолжительных подъемов производительности труда;
* в конечном счете, появляется некоторое привыкание к этому виду воздействия;
* потребность в денежных средствах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни.

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий̆; их можно рассматривать как две стороны одного и того же явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный̆ момент. Стимулирование активизирует работу людей̆ в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей̆ в интересах организации [5].

Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но работают на одну цель, их рассмотрение в комплексе позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация должны объединяться для повышения эффективности в интересах организации.

Принципы стимулирования [2]:

* доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования;
* ощутимость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования;
* постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков;
* минимизация разрыва в результате труда и его оплатой̆, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него.

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 – Система стимулирования

Материальное стимулирование - это система денежного или не денежного (но имеющего материально - вещественную форму) выражение. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Одной из главных причин уклонения от материального стимулирования является простое нежелание руководства нести убытки в связи с повышением заработной платы. Очевидно, что в такой ситуации приоритетными становятся механизмы морального стимулирования. Одним из таких механизмов оказывается признание. Такой способ вознаграждения трудовой деятельности является неотъемлемым механизмом мотивации. Общественное признание приносит людям невероятное удовольствие и удовлетворение собственного эго, в большинстве случаев работнику очень хочется, чтобы его заслуги и проделанная работа были отмечены в присутствии остальных членов коллектива. Кроме того, подтверждением значимости и ценности отдельного работника для организации служит повышение его в должности или получение награды.

Еще одним механизмом мотивации является свобода. Для некоторых работников непрерывный контроль, присмотр и попечение - только помеха и раздражающий фактор в рабочем процессе [7]. Если вы видите, что сотрудник успешно справляется с поставленными задачами, то ему можно предоставить больше свободы: не держать допоздна в офисе, а поручить доделать некоторую работу дома.

Следующий мотивационный механизм - перспектива. Перспектива карьерного и профессионального роста, более ответственная работа с соответствующей оплатой, являются действенным рычагом в повышении мотивации сотрудников.

Также необходимо удовлетворять социальные потребности работников:

* формировать дух единой команды;
* не разрушать неформальные группки, если они не мешают организации рабочего процесса;
* способствовать проявлению социальной активности подчиненных за пределами организации.

Не менее важно поддерживать стремление работников к самовыражению:

* создавать предпосылки для развития и раскрытия потенциала;
* поощрять и развивать творческие способности.

Повышения качества условий труда является мотивацией для некоторых работников, положительно сказывается на трудовой деятельности, улучшая работоспособность.

Общая цель повышения уровня мотивации труда заключается в его оценке, контроле и управлении для достижения предприятием поставленной цели. Оценивая уровень мотивации труда, можно получить картину скрытых изменений и предусмотреть возможные проблемы или кризис на предприятии, а также определить влияние организационных изменений на мотивацию.

## **1.2 Основные способы мотивации персонала**

В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои потребности с помощью выполнения своих трудовых обязанностей. Мотивация трудовой деятельности - это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [8].

Управлять мотивацией персонала в организации нужно исходя из краткосрочной и долгосрочной перспективы сотрудничества работодателя и работника. Для этого необходимо выстраивать оптимальные для сторон отношения, учитывая следующие цели: работников (трудовые, личные, профессиональные); руководства компании (организационные, личные, трудовые); организации (коммерческие и т. д.).

В зависимости от целей работодателю необходимо формировать у сотрудников долгосрочные и краткосрочные цели мотивации, и только благодаря этому разногласий между руководителем и подчиненным не возникнет, так как каждая сторона будет знать, чего она хочет и что за это получит. Что касается мотивации работников, то краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности, а долгосрочная мотивация приводит его в определенную компанию и способствует достижению определенных целей.

Руководителям для того, чтобы эффективно управлять, необходимо отчетливо понимать, что побуждает персонал к действию, а также знать, как и какими методами мотивы могут быть приведены в действие. Для того чтобы организация могла выжить на рынке, руководитель должен опираться на действенную систему мотивации каждого отдельно взятого сотрудника. Если эта система разработана правильно, то руководитель получит возможность регулировать усилия своих подчиненных и реализовывать ресурсы персонала на благо компании. Большого внимания заслуживают вопросы создания мотивационной системы управления персоналом, которая должна быть направлена как на развитие потенциальных возможностей, так и на достижение высоких экономических результатов.

На мотивацию работников оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренними и внешними.

К внутренним факторам относят:

* удовлетворение от выполненной работы;
* творчество;
* самореализация;
* самоутверждение.

К внешним факторам относят:

* продвижение по карьерной лестнице;
* положение в обществе;
* признание;
* доход [9].

Внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся объектов и условий, а внешние направлены на обеспечение отсутствующих условий и приобретение отсутствующих объектов. Если руководитель знает, что именно мотивирует сотрудников, то это также благоприятно отразится на компании.

Также необходимо отметить, что методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию работников. Чем более подходящим является какой-либо метод для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительного влияние на его мотивацию. Именно поэтому руководителям необходимо изучать свой персонал, чтобы обеспечить хорошие условия труда, что в перспективе благоприятно скажется на деятельности компании.

В настоящее время в комплексной системе экономического анализа хозяйственной деятельности выделяют анализ трудовых ресурсов организации, относя к ним:

* анализ наличия рабочей силы;
* анализ использования рабочего времени;
* факторный анализ производительности труда;
* анализ воспроизводства рабочей силы [8].

В данном случае анализ оплаты труда и вознаграждений персонала не отнесен авторами ни к одной выделенной ими подсистеме организации (технологической, социального развития, экологической, экономической, организационно-управленческой) и отсутствует в предложенной схеме комплексной системы экономического анализа деятельности.

С такой позицией сложно согласиться, так как стимулирование и мотивация труда персонала через вознаграждение в условиях дальнейшего развития рыночной экономики приобретает все большее значение, и следует предположить, что их роль в обеспечении эффективной деятельности и поступательного развития субъектов предпринимательства различных организационно-правовых форм будет только возрастать.

Подход, который не рассматривает вознаграждение как часть системы комплексного экономического анализа, остается достаточно типичным для многих теоретических и методических подходов различных авторов. Тем не менее, Д. А. Ендовицким и Л. А. Востриковой еще более пяти лет назад было предложено рассматривать анализ мотивации и стимулирования труда персонала в качестве самостоятельного блока в системе комплексного экономического анализа (КЭА) [2].

При этом Д. А. Ендовицкий и Л. А. Вострикова полагали, что целью экономического анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала является системное исследование уровня заработной платы и социальных выплат, качества премирования и степени участия сотрудников в прибылях компании, которое направлено на выявление и устранение причин конфликта интересов между различными агентскими группами [2].

Комплексный экономический анализ предполагает выведение любого из анализируемых частных показателей не только на обобщающие качественные показатели эффективности (производительность труда, фондоотдача, материалоемкость, рентабельность и др.), но и увязку достигнутых конечных результатов и эффективности производства с материальным стимулированием труда [2]. В данной схеме прослеживается четкая взаимосвязь вознаграждения персонала с результатами деятельности предприятия. Тем не менее, предложенная система комплексного анализа вознаграждения персонала может быть дополнена элементом, учитывающим предоставление социальных льгот сотрудникам, например, «Анализ социальной политики вознаграждений и корпоративной системы льгот». Это связано с тем, что все чаще руководство организаций использует систему нематериальных льгот, получивших общее название «социальный пакет», но который может иметь различное число составляющих для разных предприятий [10].

Основной задачей системного анализа стимулирования труда персонала следует считать создание в организации эффективной методики анализа, направленного на выявление взаимного влияния различных компонентов системы вознаграждения на достижение стратегических задач компании через мотивацию сотрудников, и установление зависимости вознаграждения от конечных результатов деятельности организации.

Использование системного анализа стимулирования труда персонала позволят руководству организации получить следующие результаты:

* Глубокую и всестороннюю оценку состояния процесса мотивации, эффективности использования в ней такого инструмента, как вознаграждение персонала.
* Выявить аспекты конкурентоспособности организации по отношению к привлекаемым работникам.
* Содействовать созданию четких критериев определения размера основной заработной платы и установлению зависимости переменной части заработной платы от индивидуальных результатов труда работника.
* Гибко реагировать на изменение внешней и внутренней среды функционирования организации.
* Ориентировать работников на достижение желаемого для организации результата.
* Провести коррекцию системы мотивации, исходя из полученных результатов анализа [11].

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с наделенными ему правами и обязанностями. Но без надлежащего планирования, поведения руководителя и контроля невозможно сформировать соответствующую мотивацию у подчиненных, а также правильно мотивировать их.

Руководителю компании отводится очень важная роль в мотивации персонала. Необходимо рассмотреть типичные ошибки руководителей:

1. Сотрудники не чувствуют своей значимости в организации. Руководителю компании нужно всеми возможными способами давать персоналу чувствовать свою значимость.
2. Неспособность учесть все детали. Компетентный руководитель должен уметь предусмотреть все. Он не оставит без внимания неожиданно возникший вопрос под предлогом занятости.
3. Мотивирование персонала только деньгами. Большинство руководителей считают, что деньги - единственный способ мотивации. Не стоит забывать и о других действенных методах, а именно - возможность карьерного роста, социальный пакет и др.
4. Отсутствие должных условий труда. Для работников одним из важных пунктов являются благоприятные условия труда. Удовлетворенность трудом располагает человека к своей работе, ведь при высокой удовлетворенности трудом снижается текучесть кадров.
5. Авторитарность в управлении. Хороший руководитель знает свое дело и не показывает свое превосходство (он достигает этого другими способами - демонстрируя свое сочувствие, понимание, честность) [12].

Таким образом, для формирования правильной мотивации руководителю необходимо придерживаться четких правил, а именно: определить цель, для которой нужен конкретный сотрудник, сформировать краткосрочные и долгосрочные цели (ориентируясь при этом на внутренние и внешние факторы). Создание производства всегда связано с людьми, которые работают в организации, т.е. успех компании зависит от конкретных людей, их знаний, квалификации и мотивации. Для эффективной деятельности компании руководителю необходимо мотивировать персонал к получению успеха и высокого результата, а также побуждать их к эффективной работе. Руководитель должен избегать ошибок, связанных с мотивацией персонала, и направлять своих сотрудников на достижение более высоких целей.

Компании, которые нанимают самых подготовленных и умелых лидеров, выстраиваются очереди из желающих получить работу. Хороший пример - британский гигант розничной торговли John Lewis/Waitrose (рисунок 1.2). Люди увольняются из этой фирмы крайне редко, а всех сотрудников там называют партнерами. В другой розничной сети - ASDA - работников именуют коллегами, и никак иначе. А самый быстрорастущий банк Великобритании Metro Bank доверяет своим сотрудникам настолько, что всех их наделили правом принимать те или иные управленческие решения.

Во главе вышеперечисленных корпораций стоят лидеры самого высокого уровня. Их компании показывают превосходные результаты и наращивают рыночную долю.

Кроме понятия «мотивация», нужно упомянуть и про «мотив труда». Мотив труда появляется только тогда, когда труд (или работа) являются если не единственной, то, во всяком случае, важной предпосылкой получения блага.

Мотивы труда весьма различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить при помощи трудовой деятельности; вместе с тем по благам, которые являются необходимыми человеку для удовлетворения собственных нужд; вместе с тем по уровню цены, которую работник способен заплатить за получение необходимых благ. Однако во всех данных случаях удовлетворение потребностей обязательно связано с его трудовой деятельностью [4]. Могут быть выделены группы мотивов труда, которые представляют в совокупности единую систему. К примеру, характерными являются мотивы содержательности производительности труда; общественной полезности труда; статусные мотивы, которые связаны с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности человека; мотивы приобретения материальных благ [5].

Поведение, которое называется трудовым, определяют мотивацией труда, формирование которой, вместе с тем, происходит под определенного рода воздействием потребностей, интересов, ценностей и разных идеалов, ориентаций ценностного характера, мотивов и разных установок. Потребности выступают в качестве глубинных источников возникновения разных интересов. Формирование интересов происходит посредством идеалов, ценностей и мотивов. Вместе с тем, на интересы и ценности оказывает воздействие непосредственного характера трудовая ситуация в компании, которая определяется всей совокупностью показателей планового и оценочного характера, решений в административном плане и разной системы стимулов [5].



Рисунок 1.2 – Система мотивации John Lewis/Waitrose

Отсюда следует вывод, что компаниям для построения эффективно работающей операционной деятельности важно использовать современные методы для проведения тщательного экономического анализа, такие как оценка системы мотивации, стимулирования и поощрения рабочего состава. Это в свою очередь поможет увеличить финансовые результаты, кроме того будет способствовать динамичному развитию непосредственно в стратегической перспективе.

## **1.3 Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации**

На сегодняшний день существует достаточно много подходов к описанию возникновения и реализации потребностей человека, которые сформулированы в виде различных теорий мотивации. Совокупность этих теорий в общем виде можно разделить на две большие основные группы:

1. Содержательные теории, которые рассматривают отдельные внутренние мотивы (потребности) человека, направляющие и поддерживающие его деятельность (сюда можно отнести: теории Тейлора, Гантта и Форда, теория потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, теория существования, связи и роста, «XY-теория», теория приобретённых потребностей и другие).
2. Процессуальные теории, которые определяют не только потребности, но и опираются на восприятие и ожидания человека, связанные с определенной ситуацией и возможными последствиями выбранного им типа поведения (среди них - теория ожиданий Врума, теория справедливости, теория постановки целей Локка, теория мотивации Портера-Лоулера и прочие.).

Содержательный подход в теориях мотивации основан на утверждении, что людей заставляют действовать определенные внутренние побуждения (потребности). Поэтому в рамках содержательных теорий в первую очередь важно определить потребности, побуждающие человека к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

В числе теорий данной группы, прежде всего, необходимо остановиться на традиционных (классических) моделях, которые явились основоположниками в вопросах управления мотивацией трудовой деятельности. Эти теории возникли в самом начале ХХ века и базируются на использовании приема «кнута и пряника» в отношении материального стимулирования сотрудников.

Теория рационализации Фредерика Тейлора (начало 1910-х гг.), родоначальника школы научного управления, исходит из утверждения, что работникам изначально присущи недостаток инициативы и весьма медленная скорость труда [13]. Цель предложенной им системы состоит в повышении мотивации работника к труду с помощью четкой привязки его дохода к выработке, и найме сотрудников, заинтересованных в большом заработке. При этом менеджеру необходимо искать наиболее эффективные способы выполнения работ и обучать этому сотрудников, создавая самые лучшие условия для работы, а также важно устанавливать определенные нормативы и требования к результатам труда.

Теория Генри Гантта (1910-е гг.) развивает идеи Тейлора. Она состоит в усовершенствовании функционирования организации с помощью введения премий и поощрений работников на базе нового принципа формирования целей [13]. Ганттом была впервые внедрена система графиков планирования и календарные планы. А также была улучшена заработная плата работников, которая сочетала повременную и сдельную формы, что в итоге привело к превышению нормы выработки на предприятии.

Теория Генри Форда (середина 1910-х гг.) базировалась на следующих принципах, которые позволяли повысить эффективность деятельности предприятия:

* высокая заработная плата, четкий график работы (48 часов в неделю);
* обеспечение рабочих современным оборудованием, соблюдение чистоты и гигиены на производстве (приучение людей к самоуважению);
* учет индивидуальных особенностей сотрудников при назначении на должности [13].

Среди других наиболее распространенных содержательных теорий выделяются:

Теория потребностей Абрахама Маслоу (1943 г.), суть которой сводится к изучению потребностей человека, представленных в виде иерархической системы (широко известной и активно используемой «пирамиды потребностей») [13].

Автор данной теории связывал мотивы людей с удовлетворением семи групп потребностей, выстроенных в четко определенном порядке потребностей (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Первые две группы потребностей являются первичными (низшими), а следующие пять - вторичными (высшими). Таким образом, достижение высших потребностей будет актуально для человека только в том случае, если удовлетворены низшие, и это напрямую сказывается на его мотивации. Так, человек, у которого нет средств на еду, не станет беспокоиться о том, что его не уважают, и не будет стремиться к признанию со стороны окружающих.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга (конец 1950-х гг.) появилась в связи с необходимостью выявить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Для этого была создана двухфакторная модель, которая обуславливает мотивацию степенью удовлетворенности работой, сопоставляя:

* гигиенические факторы (связанные с окружающей средой в работе) - влияют на устранение неудовлетворенности, но могут не повышать либо даже понижать саму удовлетворенность от работы (это межличностные отношения с коллегами, стиль руководства и политика организации, условия труда и т.д.);
* мотивационные факторы (связаны с характером и сущностью работы) - повышают удовлетворенность трудом (это трудовые успехи, возможность карьерного роста, признание результатов труда, понимание ответственности).

Теория существования, связи и роста Клейтона Альдерфера (1972 г.). Ее автор, признавая общую ценность идеи Маслоу и развивая ее, предлагает рассматривать всего три группы потребностей (соответственно, это потребности существования, социальных связей и личностного роста). При этом утверждает, что воздействие может идти в обоих направлениях: двигаясь от базовых конкретных потребностей к потребностям высшего порядка, при невозможности удовлетворения последних человек может снова вернуться к более простым потребностям [1].

Группа процессуальных теорий мотивации фокусируется на изучении распределения усилий работников и выбора ими определенного типа поведения для достижения конкретных целей. Таким образом, объектом исследования для них является сам процесс и получаемый по его итогам результат мотивации при воздействии на человека факторов среды (например, несправедливости).

Теория Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера (1930-е гг.), основоположников школы человеческих отношений, говорит о том, что деньги не являются для человека единственной мотивацией к труду, не менее важен и социальный аспект, который также влияет на производительность труда [14]. Таким образом, мотивация к труду основана на социальных нормах предприятия, а эффективность труда сотрудника определяется удовлетворенностью работой, которая опирается на такие стимулы, как достойная заработная плата, атмосфера в коллективе, внимание руководства, возможности карьерного роста и творческого подхода в работе и т.д.

Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса (1963 г.) отмечает, что работник сравнивает оценку своих действий с оценкой труда других сотрудников, работающих в аналогичном окружении, с учетом определенных трудовых условий [14]. Таким образом, эффективность мотивации воспринимается работником системно, а не по отдельной группе факторов, что позволяет сделать важные выводы для управления персоналом в организации.

Теория ожиданий Виктора Врума (1964 г.) построена на идее, что необходимым условием мотивации человека является не только потребность, но и ряд ожидаемых им обстоятельств. Человек выбирает определенный тип поведения, оценивая его последствия в надежде на то, что они приведут к достижению цели [14]. Теория опирается на три взаимосвязанных элемента: ожидание (что эти действия приведут к желаемому результату), инструментальность (понимание наличия промежуточных результатов) и валентность (степень удовлетворения полученным результатом).

Теория постановки целей Эдвина Локка (1968 г.) исходит из того, что мотивация человека определяется целями, которые он перед собой ставит, и удовлетворенностью их достижения [14]. Здесь предполагается, что постановка целей является сознательным процессом, и в основе поведения человека лежат осознанные намерения. Причем для достижения результата цель должна отвечать определенным условиям (иметь достаточную сложность и конкретность, быть ясной и приемлемой для человека).

Теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (1968 г.) представляет собой синтез теорий ожиданий и справедливости [14]. По мнению авторов, для человека имеет значение, насколько вероятно достижение желаемого результата, и чем он вероятнее, тем больше усилий будет приложено. Суть теории в том, что между вознаграждением и результатами введены соотношения, выраженные через три переменные, влияющие на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества и способности человека.

Итак, мной были рассмотрены наиболее известные теории мотивации, причем все они являются разработками зарубежных авторов. Нужно отметить, что отечественными учеными также исследовались проблемы мотивации, однако их изречения в основном были сосредоточены в области психологии и педагогики, и практически не касались производственных процессов, а потому эти работы не получили активного дальнейшего развития в управленческих науках. Тем не менее, нельзя не отметить особенно значимые отечественные разработки, потенциально применимые в целях производственной деятельности - например, советских психологов Л. С. Выгодского и А. Н. Леонтьева.

Концепция параллельного мотивирования Л. С. Выгодского (1930-е гг.) представляет собой определенный ракурс рассмотрения системы потребностей в содержательных теориях. В рамках этого подхода действие низших и высших мотивирующих факторов признается параллельным, они самостоятельны, одномоментны и совокупно влияют на поведение и активность индивида. Поскольку человек действует на уровнях регулирования, адаптации и самоорганизации, его потребности должны удовлетворяться на каждом из этих уровней одновременно. Таким образом, иерархия человеческих потребностей, по мнению Выгодского, - понятие условное, она не ступенчатая (как у Маслоу), а потому требует комплексного анализа.

Теория деятельности А. Н. Леонтьева (1973 г.) излагает идею возникновения и динамики мотивационной сферы человека [14]. Автор выделяет две главные функции мотивов: не только побуждение (вызывающее активность), но и смыслообразование (которое формирует отношение к предмету, придавая активности личностный смысл). Распределение указанных функций среди мотивов одной и той же деятельности позволяет выявить основные отношения, которые характеризуют мотивационную сферу личности, т.е. составить иерархию мотивов.

Отдельное внимание, хочется уделить теории контрактов и таким экономистам как О. Харт и Б. Хольмстрем. Она возникла как реакция на неудачи теории общего экономического равновесия [15].

Харт и Хольмстрем не были первыми исследователями проблем мотивации, морального риска и неполных контрактов, но их заслуга состоит в формализации этих проблем с использованием математического аппарата, с последующем развитием полученных моделей через включение в них все большего количества агентов и условий сделки, эмпирической проверке ряда гипотез на основе изучения функционирования отдельных отраслей и фирм.

Бернар Саланье следующим образом формулирует базовые принципы анализа и построения моделей в рамках теории контрактов:

Во-первых, это всегда модели частичного равновесия, в которых рассматриваются изолированные от остальной экономики рынки одного или двух благ.

Во-вторых, модели описывают взаимодействие небольшого количества участников (чаще двух, один из которых более информирован или обладает ценной для сделки частной информацией).

В-третьих, в моделях условия и результаты договора участников сделки отражаются в контрактах - имплицитных (построенных на частном взаимодействии) или эксплицитных (гарантированных участием «третьей стороны» или с ориентацией на репутационный механизм).

В-четвертых, базовая модель «принципал-агент» подразумевает некооперативную игру, где работодатель (владелец, совет директоров) является «лидером» («принципалом»), а работник (менеджер, фирма-партнер) - «ведомым» («агентом»). В этой игре скрытая информация или скрытые действия раскрываются в процессе взаимодействия принципала и агента и оказывают влияние на ее результат [15].

Модели теории контрактов в соответствии с различными критериями можно подразделить на статические и динамические, описывающие двусторонние и многосторонние отношения, основанные на полных или неполных контрактах, и т. д.

В соответствии с различиями в степени информированности участников договора и формой стратегической игры между ними выделяют три класса моделей (которые, как правило, разрабатываются в рамках теории полных контрактов):

* Отрицательного отбора, где не информированная сторона совершает первый шаг в условиях наличия скрытой информации.
* Сигналов, где информированная сторона делает первый шаг в условиях наличия скрытой информации.
* Морального риска, где не информированная сторона совершает первый шаг в условиях наличия скрытых действий информированной стороны.

Этот класс моделей показывает, как при помощи контракта мотивировать желаемое действие агента, если само действие не наблюдается принципалом, поскольку отсутствует точный критерий качества работы агента. В разработку этого класса моделей наиболее существенный вклад внес Б. Хольмстрем. Он обосновал принцип информативности и разработал модели мультизадачности и ориентации на карьеру [15]. Дальнейшее развитие теория контрактов получила в работах Харта, Гроссмана, Мура и других экономистов, посвященных неполным контрактам и значению прав собственности в интеграции фирм.

Проблема асимметричности информации, играющая важнейшую роль в теории полных контрактов, в теории неполных контрактов отходит на второй план, поскольку распределение информации рассматривается как производное от распределения прав собственности. Полноте контрактов препятствуют высокие издержки на спецификацию всех условий договора, невозможность измерения некоторых результатов и оценки их ценности арбитром. Неполные договоры не используют весь объем наблюдаемой информации, они предполагают возможность пересмотра условий контракта в будущем.

Суть принципа информативности заключается в том, что для достижения лучших результатов принципал должен найти такую технологию вознаграждения агента, которая была бы очищена от внешних факторов, не отражающих усилия самого агента. Эта задача довольно сложна, так как хорошо замеряемые показатели часто определяются именно внешними факторами.

Например, если увязать доход агента (менеджера) с объемом производства или величиной рыночной капитализации фирмы, то низкоэффективный агент может выигрывать просто в связи с благоприятной конъюнктурой рынка, а высокоэффективный - проигрывать из-за кризисной ситуации в экономике. Очевидно, что эти параметры являются малоинформативными для оценки усилий менеджера. Имеет больший смысл, например, сравнить результаты деятельности данной фирмы с результатами сопоставимых фирм, работающих в тот же период на том же рынке.

Зачастую принципал ставит перед агентом сразу несколько задач. Например, профессор одновременно должен заниматься научной, преподавательской и нередко административной деятельностью. Возникает сложная проблема выбора правильной системы стимулов для агента в оптимальном распределении его усилий на всех направлениях деятельности. При этом важно учитывать, что разные виды деятельности агента могут обладать разной измеримостью. Попытка вознаградить только измеряемые действия ведет к избирательному поведению агента, который концентрируется исключительно на действиях, от которых напрямую зависит величина его дохода.

Модель мультизадачности объясняет, почему в реальных трудовых контрактах работодатель использует менее мотивирующие схемы оплаты, чем рекомендует теория: сильно мотивирующая привязка к определенному результату не является оптимальной, если принципал поставил перед агентом сразу несколько задач.

Развивая свою модель мультизадачности, Хольмстрем и Милгром выяснили, что существуют три основных взаимозаменяемых метода мотивации агентов: установление прямой связи «усилия-доходы»; отказ от прямого контроля над принятием агентом решений; передача активов работнику в собственность [15].

К заслугам Хольмстрема относится формализация модели ориентации на карьеру, которую предложил нобелевский лауреат Юджин Фама. Основная идея в следующем: если агент ориентирован на карьеру, эксплицитный высокомотивирующий трудовой контракт для решения проблемы морального риска не нужен - фиксированная оплата труда с обещанием карьерного роста в будущем обеспечат высокую мотивацию агента к качественной работе сегодня. При этом фирма должна учитывать, что общие межвременные усилия агента могут и не быть оптимальными и сбалансированными: значительное перенапряжение в начале трудовой жизни зачастую сменяется низкой активностью агента ближе к пенсионному возрасту [15].

Харрис и Хольмстрем, рассматривая модель ориентации на карьеру в долгосрочном периоде, предложили модель трудового контракта с симметричной информацией, но асимметричными обязательствами. В динамической модели оптимальное распределение рисков подразумевает отсутствие в будущем сокращения заработных плат, но и рост выплат возможен только при повышающейся рыночной оценке качества труда работника. Теоретические модели, разработанные Хольмстремом и его коллегами, имеют высокую практическую значимость и могут быть применены для поиска оптимальной формы мотивации сторон договора к сотрудничеству.

Подводя итог главы, хочется отметить, что российским компаниям следует брать пример с западных коллег. То есть, изучая зарубежный опыт мотивации, можно будет провести грамотное стимулирование сотрудников. Полностью подражать заграничной системе не стоит, так как такой перенос чужого опыта в условия нашей жизни не даст своих плодов, в результате чего эффект будет нулевой. Кроме того, не следует забывать про то лучшее, что применялось в советской модели стимулирования труда, нацеленной на социальную защищенность работников.

## **2 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

## 

## **2.1 Организационная характеристика ПАО «Сбербанк России»**

История Сбербанка началась в 1841 году, когда император России Николай I своим указом указал учредить сберегательные кассы при Московской и Петербургской сохранных казнах. Расцвет банковского дела в России пришелся на 1865 — 1895 гг. За этот период количество сберегательных касс на всей территории страны увеличилось с 47 до 3875, а число выданных сберегательных книжек превысило 2 миллиона штук. 1 июня 1895 года стало поворотной датой в истории российского банковского сектора. Именно в этот день был принят новый Устав сберегательных касс, гарантировавший каждому сохранение его коммерческой тайны.

Начало XX века ознаменовалось для России бурными и масштабными потрясениями: Первая мировая война, революция, Гражданская война. Однако ни одно из этих событий не смогло замедлить активного и устойчивого развития Сбербанка. В кризисные для страны времена Сбербанк смог сохранить вложения своих вкладчиков, объявив их неприкосновенными. Но не обошлось и без негативных последствий — коммерческая тайна, фактически, была упразднена: правительство издало указ, обязывающий сберегательные кассы предоставлять государственным органам информацию о состоянии счета любого вкладчика.

Новая экономическая политика России повлекла за собой и серьезные изменения в банковской структуре: сберкассы стали осуществлять денежные переводы, выпускать собственные заемные сертификаты, проводили операции с процентными и ценными бумагами.

Великая Отечественная война и первое послевоенное время считаются одними из тяжелейших периодов в истории России. Несмотря на сложность первых послевоенных лет, начиная уже с 50-ых годов, Сбербанк продолжил свое стремительное и устойчивое развитие. За 30 лет количество сберегательных касс увеличилось вдвое (с 40 тысяч до 79 тысяч), количество клиентов банка возросло в 12 раз, а сумма их вкладов показала рекордные темы роста, увеличившись в 100 раз.

В 1987 году в рамках перестроечных реформ сберегательные кассы были реорганизованы в Сберегательный Банк СССР — так и появилось привычное для нас название.

1991 год ознаменовался распадом СССР, но Сбербанк сохранил свои функции и остался единственным банком на всем бывшем постсоюзном пространстве, который продолжал работать [16].

В период с 1991 года по 2008 год Сбербанк России претерпел существенные изменения, пережил кризис и окончательно сформировался как современный и универсальный банк, открытый для работы со всеми группами клиентов, опора и поддержка Российской экономики.

На сегодняшний день публичное акционерное общество «Сбербанк России» — крупнейший банк в России и СНГ с самой обширной сетью подразделений, который предлагает весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Учредителем и основным акционером Сбербанка является Центральный банк РФ, который владеет 50% уставного капитала плюс одной голосующей акцией, кроме того свыше 40% акций принадлежит зарубежным инвесторам. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в Российской Федерации приходятся на Сбербанк.

ПАО «Сбербанк России» занимает 1 место по активам-нетто. Величина их составила 34,58 млрд. руб. на 1 августа 2018 года. В структуре нетто-активов основное место занимает кредитный портфель, главным образом состоящий из долгосрочных (выданных на срок свыше года) кредитов, портфель ценных бумаг (преимущественно состоит из облигаций и госбумаг), денежные средства в кассе и на корсчете в ЦБ РФ и т.д. Чистая прибыль компании за 2017 год составила 748,7 млрд. руб., против 541,9 млрд. руб. годом ранее [17]. Данные представлены в Приложение А.

ПАО «Сбербанк России», имеет 14 территориальных банков и 16342 подразделений во всех субъектах Российской Федерации. Около 70% населения Российской Федерации пользуются услугами Сбербанка России [16]. Более того, Сбербанк России ведет активную политику по развитию зарубежной деятельности, посредствам расширения своей банковской сети и ее размещение на территориях зарубежных стран.

ПАО «Сбербанк России» является универсальным банком, который осуществляет все основные виды банковских операций (рисунок 2.1).

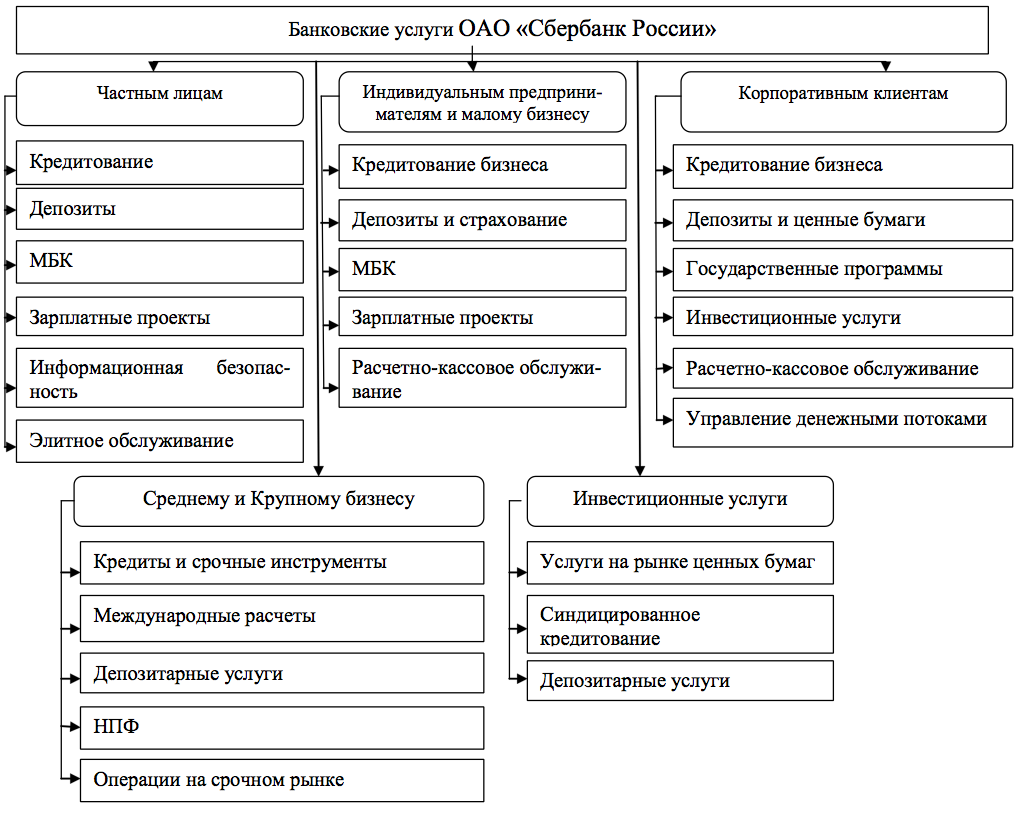


Рисунок 2.1 – Банковские услуги, оказываемые ПАО «Сбербанк России»

Оказание услуг частным и корпоративным клиентам является одним из приоритетных направлений деятельности Сбербанка России. В настоящее время все современные банковские офисы при формировании рабочей среды стремятся к структуре открытого пространства «open space». Основным элементом концепции стандарта «open space» является прозрачность помещения.

В основу организации новых офисов заложен принцип разделения процессов продаж и обслуживания. В зоне транзакционных операций осуществляют относительно простые и быстрые операции, в другой зоне происходит продажи и консультирование клиентов менеджерами по продажам. Существенный акцент в офисах нового формата сделан на самообслуживание клиентов. При входе организуется расширенная круглосуточная зона самообслуживания, компьютеры с доступом в интернет для самостоятельного получения клиентами необходимой информации об услугах Сбербанка, а также проведения операций через систему «Сбербанк Онл@йн».

Сбербанк, являясь инновационном банком, постоянно совершенствует свои процессы и технологии, в том числе внедряя спутниковые. Перспективы развития этого направления очень широкие как в рамках реализации государственных программ, федеральных проектов, так и локальных задач.

Автоматизированная система мониторинга подвижных объектов позволяет в режиме реального времени отслеживать передвижение Спецтранспорта Сбербанка, обеспечивая полную безопасность на маршруте. Так же, точное определение местоположение объекта позволяет направить резервную бригаду непосредственно на место, обеспечивая экстренное реагирование при чрезвычайных ситуациях. Новая система геомаркетинга, внедряемая в Сбербанке, позволяет проложить маршрут к ближайшему филиалу Сбербанка или устройству самообслуживания [18].

Ресурсная база является основой деятельности любой организации, с формирования капитала начинается работа любого предприятия, формирование его активов. Специфика банковской деятельности такова, что основу ресурсной базы финансово-кредитных организаций составляют привлеченные средства (обязательства), а собственный капитал выступает гарантом устойчивости и надежности деятельности коммерческого банка.

В современных условиях перед банками стоит проблема формирования устойчивой и стабильной ресурсной базы на внутреннем рынке, так как доступ к иностранному капиталу ограничен по экономическим и политическим причинам. В итоге планирование ресурсной базы коммерческого банка решает проблему, сочетающую в себе необходимость достижения достаточного уровня капитализации банковской деятельности за счет наращивания собственного капитала и потребность в привлечении как можно более дешевых средств на длительный период времени.

ПАО «Сбербанк России» является участником системы страхования вкладов с 11 января 2005 года [17]. Согласно российскому законодательству ежеквартально перечисляет страховые взносы в Фонд обязательного страхования вкладов.

Сбербанк осуществляет прием депозитов юридических и физических лиц на различных условиях в российских рублях, долларах США или евро. Вкладчики могут получать дополнительный доход по своему депозиту ежемесячно, ежеквартально или в конце срока действия депозитного договора. Доля Сбербанка на рынке вкладов представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Доля Сбербанка на рынке РФ вкладов физических лиц в %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Доля банка | 2015 | 2016 | 2017 |
| На рынке вкладов в рублях | 52,1 | 50,6 | 50,1 |
| На рынке вкладов в иностранной валюте | 24,2 | 28,2 | 30,4 |

Вклады физических лиц являются основным источником формирования депозитного портфеля Банка. Для того чтобы привлечь средства вкладчиков, ПАО «Сбербанк России» применяет самые разнообразные методы и приемы.

Во-первых, ПАО «Сбербанк России» постоянно повышает свой имидж. За последние годы Сбербанк расширяет сотрудничество со СМИ по распространению достоверной информации о банке.

Во-вторых, банк постоянно проводит маркетинговые исследования с целью выявления недостатков в условиях усиливающейся конкуренции, анализирует ресурсную базу, постоянно ее совершенствует.

В-третьих, одним из эффективных методов привлечения клиентов является яркая и запоминающаяся реклама.

В-четвертых, ПАО «Сбербанк России» привлекает клиентов для пополнения ресурсной базы банка большим разнообразием депозитных программ. К самым популярным депозитным программам Сбербанка можно отнести: вклад «Сохраняй»; вклад «Пополняй» и «Управляй»; депозит «Подари жизнь». Только в апреле 2017 года граждане разместили по названным программам на вкладах и счетах Сбербанка 164 млрд. руб. [17]. Депозитная политика банковского учреждения выстраивается с учетом определенных критериев, а также ориентируется на позицию Центробанка.

На сегодняшний день структура ПАО «Сбербанк России» выглядит следующим образом (смотри Приложения Б). Если углубиться в организационную структуру, то банк представляет сложный механизм, где каждый выполняет свою роль. По окончании 2017 года фактическая численность сотрудников ПАО «Сбербанк России» и его дочерних банков составила 310,3 тыс. человек. Сбербанк стремится создать сотрудникам комфортные условия труда. Все сотрудники охвачены Коллективным договором, 98,6 % из них работают на условиях полной занятости [17].

Сбербанк активно работает над увеличением уровня вовлеченности сотрудников, так он предлагает конкурентоспособный социальный пакет и тщательно изучает потребности сотрудников для дальнейшего совершенствования программ лояльности.

Основными элементами Системы корпоративного управления являются:

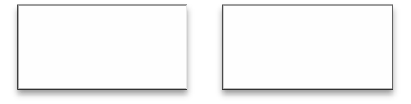
* Общее собрание акционеров – высший орган управления, через который̆ акционеры реализуют свое право на управление Банком.
* Наблюдательный̆ совет – коллегиальный̆ орган управления, осуществляет стратегическое управление, определяет основные принципы и подходы к организации в Банке Системы КУ (включая системы управления рисками и внутреннего контроля), дает рекомендации исполнительным органам и контролирует их деятельность.
* Президент, Председатель Правления – единоличный̆ исполнительный̆ орган управления, возглавляет Правление и осуществляет руководство текущей̆ деятельностью Банка.
* Правление Банка – коллегиальный̆ исполнительный̆ орган управления, который̆ осуществляет руководство текущей̆ деятельностью Банка и реализует стратегии, определенные Наблюдательным советом.

Санкт-Петербургское отделение Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» № 9055/01737 является внутренним структурным подразделением Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» с численностью 20 человек, 14 из которых работают в клиентском зале и обслуживают клиентов, 6 человек работают в отделе по работе с персоналом.

Северо-Западный банк существует с января 2001 года, осуществляя свою деятельность уже на протяжении 17 лет, и функционирует в 11 регионах РФ - Санкт-Петербург, Ленинградская, Архангельская, Вологодская, Калининградская, Мурманская, Новгородская, Псковская области, Республика Карелия, Республика Коми и Ненецкий автономный округ.

Экономика этих 11 областей представлена такими отраслями промышленности как машиностроение, металлообработка, энергетика, химическая, нефтехимическая и топливная промышленность, агропромышленный и военно-промышленный комплексы. Практически самые крупные предприятия региона обслуживаются в отделениях Сбербанка.

Организационная структура отделения № 9055/01737 представленная на рисунке 2.2.



Руководитель ВСП

Отдел по работе с

персоналом

Менеджер по работе с Клиентский менеджер

персоналом "Сбербанк-Премьер"

Аналитик по работе с

персоналом

Менеджер по

продажам

Эксперт по работе с

персоналом

Консультант

Рисунок 2.2 – Организационная структура ВСП

Штатная численность данного отделения за 2017 год в разбивке по полу составляет 29,5 % мужчин и 70,5 % женщин, представленная на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3 – Штатная численность в разбивке по полу за 2017 год

Штатная численность отделения Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» за 2017 год в разбивке по возрасту составляет до 30 лет – 42,6 %, от 30 до 50 лет – 48,1 %, свыше 50 лет – 9,3 %, представленная на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Штатная численность за 2017 год в разбивке по возрасту

Штатная численность Сбербанка за 2017 год в разбивке по категориям сотрудников составляет 12,5 % - руководители, 87,5 % - специалисты, представленная на рисунке 2.5.

Рисунок 2.5 – Фактическая численность сотрудников в разбивке по категориям сотрудников, %

От организационной структуру отделения № 9055/01737 Санкт-Петербургского ПАО «Сбербанк России» можно перейти непосредственно к достижениям, которые повлияли на работу сотрудников Группы в целом.

Управление персоналом Сбербанка ведется в единой системе SAP HR. Это крупнейший в мире проект по внедрению SAP HR, который охватывает 11 часовых поясов, 251 тыс. табельных номеров в 82 субъектах страны. Выведены из эксплуатации 89 разрозненных исторических систем.

В целом в 2017 году реализована технология выдачи жилищных кредитов через пилотный проект «Кредитная фабрика», позволяющий изменять выбранный продукт на любом этапе до выдачи кредита. Клиенты подают заявки на жилищные кредиты в любом внутреннем структурном подразделении без участия ипотечного менеджера, при этом изменение вида объекта недвижимости или вида сделки не требует повторного получения одобрения банка.

Также в 2017 году в банке автоматизирован процесс оценки кредитной истории в технологиях «Кредитный конвейер» и «Кредитная фабрика» для клиентских сегментов «Микробизнес» и «Малый бизнес».

Организована сеть Wi-Fi в 6 тыс. отделений Сбербанка по всей стране. Более 10 тыс. работников этих отделений используют корпоративные планшеты для обслуживания клиентов и подключения продуктов и услуг ПАО.

Новая разработанная версия корпоративного портала объединила все территориальные банки на одной площадке (ранее существовали 15 разрозненных порталов). В МегаЦОД создан центр обработки данных для Sberbank Europe AG. Это первый в России проект по ИТ-сопровождению европейских банков, который сэкономил дочерним банкам около 50 млн. евро на стоимости сопровождения ИТ [18].

Указанные результаты помогли не только удержать темпы развития для достижения целей стратегии банка по технологическому прорыву, но и получить признание на международной арене. В частности, по итогам отчета Global Finance в рейтинге “Best Consumer Digital Banks-2015” Сбербанк Онлайн победил в двух номинациях: “Best Information Security Initiatives” и “Best Bill Payment and Presentment” в Центральной и Восточной Европе. Кроме того, программа централизации ИТ-систем Сбербанка стала победителем крупнейшего международного конкурса в области управления проектами IPMA International Project Excellence Award-2015 в номинации “Mega-Sized Projects” [18].

С 2014 года более 250 тыс. чел. прошли обучение по корпоративным программам, включая совместные программы для руководителей с ведущими мировыми бизнес-школами [19]. Главное событие года в жизни банка - открытие нового комплекса Корпоративного университета, соответствующего современным стандартам ведущих бизнес-школ мира. Вуз должен стать базой для обучения и развития молодых талантов, менеджеров нового уровня, способных успешно справляться с глобальными вызовами реальности.

Далее, непосредственно, проанализируем систему мотивации персонала Санкт-Петербургского отделения Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России».

## **2.2 Характеристика и анализ состояния мотивационных процессов в ПАО «Сбербанк России»**

Важной задачей в области приумножения и эффективного использования интеллектуального капитала банка является обеспечение заинтересованности персонала и правильно выстроенной системы мотивации сотрудников. Поэтому проанализируем действующую систему мотивации персонала в Сбербанке, выявим её недостатки и предложим свои рекомендации.

Система управления в коммерческом банке представляет собой сложную структуру, включающую в себя формы, методы управления и распределения полномочий между ответственными органами и лицами. Подбор персонала в Сбербанке совершается в двух основных сегментах должностей: массовом и немассовом (эксперты и главы). Сберегательный банк старается заинтересовывать талантливых людей, которые смогут внести свой вклад в его развитие. В данном сегменте ПАО «Сбербанк России» стремимся к диджитализации процесса отбора и оценки кандидатов, что позволяет ему повысить эффективность и сократить сроки подбора сотрудников. В 2017 году Сбербанк реализовал пилотный проект по автоматизации инструментов подбора персонала. Были использованы автопоиск резюме, автообзвон роботом, использование чат бота-рекрутера. Таким образом, очная встреча проводилась с кандидатом только на последнем этапе отбора. Пилот был проведен в 28 отделениях банка, он показал высокую эффективность и качество подбора.

В основном на массовые должности Сбербанк набирает внешних кандидатов. В подборе же сотрудников для немассовых должностей приоритет отдается внутренним кандидатам. С внешнего рынка привлекаются редкие и уникальные специалисты. При выборе специалистов и руководителей банк применяет более персонифицированные инструменты оценки. Такие как кросс-функциональное интервью, что обеспечивает коллегиальное и более объективное принятие решения о выборе новых членов команды. А также для данного сегмента Сбербанк развивает дополнительные каналы поиска персонала. Например, при подборе ИТ-специалистов активно используется реферальный рекрутинг, то есть подбор персонала по рекомендациям внутренних сотрудников.

Для претендентов в Сбербанке проводятся Адаптационные программы «Добро пожаловать в Сбербанк», обучающие вебинары. Начинающим сотрудникам также оказывает поддержку коллега-наставник, который помогает влиться в команду, правда в банке этому отводиться минимальное значение.

Немалый интерес Сбербанк проявляет к привлечению и воспитанию молодежи. Каждый год в Сбербанке проходят практику и стажировку не менее 12 тысяч учащихся высших учебных заведений и образовательных учреждений среднего профессионального звена [19]. Открываются базовые кафедры в вузах, талантливые студенты поддерживаются стипендиями. Сотрудники Сбербанка регулярно читают лекции и проводят мастер-классы в ведущих вузах.

Открываются базовые кафедры в вузах, талантливые студенты поддерживаются стипендиями. Сотрудники Сбербанка регулярно читают лекции и проводят мастер-классы в ведущих вузах.

На сегодняшний день Сбербанк предлагает своим сотрудникам самые разнообразные льготы и привилегии, а также достойную оплату труда, проводит корпоративные праздники, творческие викторины, профессиональные конкурсы, КВН, предоставляет льготное кредитование, поддержку в обучении, в общем как говорится: «Всё для сотрудников!».

Рассмотрим систему вознаграждения труда работников в Сбербанке, которая основывается на тщательно проработанных передовых принципах:

* прозрачность и справедливость выплат: размер дохода сотрудника зависит от должности, квалификации, уровня ответственности за результат своей деятельности и сложности принимаемых сотрудником решений;
* внешняя конкурентоспособность: на основе ежегодных анализов данных рынка труда по должностям и регионам банк строит собственную политику в области заработной платы. По отчетности за 2015 год средняя заработная плата в Сбербанке составляет 58500 рублей;
* возможность влиять на свой заработок: величина переменной части совокупного вознаграждения сотрудника зависит от его личной эффективности и работоспособности.

Следуя последнему принципу, для сотрудников Сбербанка была создана система оценки личной эффективности «5+». Сущностью данной системы является то, что она учитывает такие параметры, как персональная результативность, работа в команде, совершенствование профессиональных знаний, клиентоориентированность, участие в инновациях и оптимизации рабочего процесса и на основе этих критериев проводится ежеквартальная оценка для определения размера премиальных выплат. Но достичь таких показателей сложно, так как не каждый сотрудник способен воспринимать инновации и соответствовать уровню данных критериев. В данной системе оценки отсутствуют бонусы от продаж, которые бы могли влиять на вознаграждение сотрудника и его мотивацию.

Также Сбербанк применяет систему премий за индивидуальные результаты целого ряда должностей. Выплаты годовых премий зависят от прибыли Банка в целом и его отдельных внутренних структурных подразделений. В течение последних лет по сравнению с коммерческими банками было замечено, что годовая премия в Сбербанке намного выше и это обуславливается хорошими результатами банка, в том числе благодаря росту прибыли.

Сбербанк заботится о своих сотрудниках и предоставляет им систему корпоративных льгот, таких как:

* корпоративная пенсионная программа;
* программа страхования от несчастных случаев и тяжелых заболеваний;
* программа добровольного медицинского страхования.

Социальный пакет Программа добровольного медицинского страхования (ДМС) дополнительно к основным программам комплексного медицинского обслуживания предлагает ряд программ для профилактики заболеваний. Так, «Адресный скрининг» предусматривает профилактические обследования с целью выявления сердечно-сосудистых, онкологических заболеваний и оценку риска их развития. Опция «Стоматология. Профилактика» ориентирована на профилактику и гигиеническое здоровье полости рта. Программа «Лекарственное страхование» для регионов (помимо Москвы и Санкт- Петербурга) предоставляет возможность работникам покрыть 80 % стоимости дорогостоящих препаратов, необходимых для предотвращения серьезных заболеваний [19].

Сбербанк предоставляет корпоративные пенсии через НПФ Сбербанка. Объем финансирования корпоративной Пенсионной программы в 2016 году увеличился на 35,3% и составил 3,6 млрд. рублей, а количество участников увеличилось до 167 тыс. человек [19].

В Сбербанке действует канал внутренних HR-коммуникаций - «Коротко о главном», освещающий такие актуальные для любого работника проблемы, как адаптация новичков, подготовка, продвижение по службе и развитие, оценка и поощрение, привилегии и льготы, отдых и здоровье работников.

В Сбербанке действует система корпоративных наград и разные практики определения лучших работников. В 2016-2017 гг. году свыше 2,5 тыс. работников получили государственные и корпоративные вознаграждения, в том числе за их вклад в развитие корпоративной культуры.

Сбербанк усердно работает над повышением степени вовлеченности сотрудников, предлагая конкурентный социальный пакет и подробно исследуя потребности работников с целью последующего совершенствования программ лояльности. Далее можно ознакомиться более детально с численностью Сбербанка и дочерних компаниях (таблица 2.2)

Таблица 2.2 – Динамика показателей состава персонала Сбербанка

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Штатная  численность  сотрудников | Дочерние банки и компании | 41  286 | 44 883 | 42  355 | 45  766 |
| Сбербанк | 255  515 | 271  231 | 259  999 | 251  701 |
| Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, % | 88 | 87 | 87 | 86 |
| Темп прироста штатной численности сотрудников, % | Дочерние банки и компании | **-** | 8,71 | 4,7 | 15,41 |
| Сбербанк | - | 7,9 | - 1,63 | - 4,14 |
| Текучесть кадров, % | Дочерние банки и компании | 32,7 | 28,1 | 24,3 | 24,4 |
| Сбербанк | 16,6 | 12,8 | 11,9 | 12,6 |

Система компенсаций и льгот в ПАО «Сбербанк России» базируется на справедливости и прозрачности. Политика оплаты труда основывается на соотношении рыночного спроса и предложения. Сбербанк заботится о сотрудниках, в том числе предлагая им конкурентоспособный уровень заработной платы и обеспечивая расширенный социальный пакет. С этой целью каждый год проводится исследование заработных плат конкурентных фирм, согласно результатам которого принимается заключение о повышении уровня заработной платы в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В целом, в 2017 затраты на содержание персонала в Сбербанке возросли на 11% по сравнению с предыдущим годом [19].

Существует ряд каналов, по которым работники могут обратиться с любым, интересующим их вопросом либо с жалобой. В Сбербанке функционируют линии информирования по вопросам корпоративной этики (комплаенс, внутренний аудит, стиль управления и атмосфера в команде, трудовые правоотношения). Помимо этого, в Сбербанке функционирует Служба заботы о клиентах, которая наряду с клиентскими обращениями разбирает и вопросы работников. В настоящее время процесс работы с обращениями работников оптимизируется, и будут реализованы в особой внутрибанковской автоматизированной системе.

Однако отметим, что мотивационными факторами являются и противоположные по вектору направления действия, которые призваны активизировать работника, вызвать его желание измениться в лучшую сторону: понижение в должности в результате ненадлежащего выполнения задания, критика (но обязательно конструктивная), игнорирование, рост контроля со стороны руководителя, уменьшение зоны ответственности сотрудника и т.д.

В стратегическом управлении на протяжении последних десятилетий развития науки превалирует стратегия доминирования коллективных стимулов работы организации, а в системе вознаграждения работников все больше компаний придерживаются ориентации на долгосрочные цели развития компании. Высокие прибыли сегодня не означают высоких прибылей всегда. Они обязательно приведут к уменьшению жизненного цикла организации и снижению инвестиций в ее рост в будущем. Поэтому к каждому из обозначенных выше направлений вознаграждений сотрудников компании следует подбирать соответствующие инструменты реализации. И если с материальными стимулами вознаграждения ситуация более или менее ясна всегда, то нематериальное стимулирование требуют существенной компиляции в зависимости от характеристик того или иного сотрудника компании [20].

Например, в последнее время одним из новых и востребованных инструментов мотивации сотрудников компаний является гибкий график работы. Сотрудникам компании разрешается при определенных условиях самостоятельно устанавливать время пребывания на рабочем месте. Понятно, что работодатель требует от сотрудника четкого выполнения в установленный срок производственного задания, но выполнить это задание работник может в удобное для себя время, установив собственные часы работы. Важно, чтобы такой работник был доступен для трудового коллектива, поэтому в его рабочем графике устанавливаются обязательные часы присутствия на рабочем месте в основное рабочее время. Также такой член трудового коллектива обязан в любом случае отрабатывать определенное количество часов в неделю и полностью выполнять в установленный срок производственное задание [21].

Каждый из применяющихся на практике вариантов организации гибкого режима работы индивидуален по степени свободы работника. Но в целом любой из этих графиков решает одну цель - увеличить ответственность сотрудника за результат его работы, повысить уровень его дисциплинированности, спровоцировать его инициативу. Поэтому в любом случае, такой инструмент, как гибкое время работы, формирует стратегическое поведение персонала компании, умение его оперировать категориями тайм-менеджмента [22].

В Сбербанке внедрена современная система подбора, найма, обучения, планирования карьеры и эффективной мотивации персонала. Инвестиции в человеческий капитал - становится основной задачей модернизации социально-трудовых отношений и развития персонала банка.

Первичное развитие сотрудника в Сбербанке начинается с момента его выхода на работу, в процессе адаптации. Адаптация новых сотрудников - это комплексный процесс приспособления сотрудников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде Банка, включающий в себя 5 этапов: ознакомление с должностью, обучение в очной и дистанционной формах, стажировку в учебном ВСП (внутреннее структурное подразделение), адаптацию на рабочем месте, оценку результатов. Адаптационный период длится 3 месяца, что позволяет новому сотруднику быстро и качественно «войти» в должность.

Программа «Учебные ВСП» существует с 2013 года и также направлена на эффективное включение в работу. Это специальное отделение Банка, где новый сотрудник проходит двухнедельную стажировку. Под постоянным контролем наставника он отрабатывает все полученные во время обучения знания и навыки.

По состоянию на январь 2018 года в ПАО «Сбербанк России» работает более 250 тыс. человек в 22 странах присутствия, из них порядка 62 %, или более 170 тыс. сотрудников банка, - это сотрудники массовых специальностей, линейный менеджмент и специалисты, занятые в процессе взаимодействия с клиентом.

С 2012 года в Сбербанке функционирует Центр подготовки персонала массовых специальностей департамента кадровой политики. Центр был создан в соответствии с концепцией массового обучения, включает в себя 17 учебных центров, расположенных во всех территориальных банках, в которых занято почти 400 человек. Для каждой группы специалистов определен их профиль компетенций и сформирована матрица обучения, на основе которой разработан план и содержание обучающих программ [19]. В организации обучения сотрудников массовой категории в Сбербанке используются такие форматы обучения, как тренинг, дистанционное обучение проходящие в АСПК, кроме того наставничество.

Корпоративный университет Сбербанка является одним из уникальных инструментов в области системной подготовки и развития управленческих кадров высшего уровня и обеспечения мирового статуса бренда работодателя [18]. «Корпоративный университет Сбербанка» начал свою деятельность в марте 2011 года. В 2013 году университет уже был признан первым и на сегодняшний день пока единственным представителем российского корпоративного образования, который вошел в состав международного альянса ведущих бизнес - школ, корпоративных университетов из 86 стран мира - European Foundation for Management Development (EFMD - Европейский фонд развития менеджмента) [18]. В качестве вступительного испытания, участники должны подготовить эссе на определенную тему. Обучение проводят на английском языке профессора Лондонской бизнес - школы. Прием на обучение по программе «LBS («Финансы и менеджмент для банкиров»)» проводится на конкурсной основе из числа руководящего состава.

Для развития руководителей среднего звена действует программа «Сбербанк 500», реализуемая совместно с Российской экономической школой и французской бизнес - школой INSEAD. Прием на программу также осуществляется на конкурсной основе. Обучение в рамках «Сбербанк 500» производится с отрывом от производства в модульном режиме, состоящем из трех очных модулей продолжительностью от пяти до шести дней и 32 заочных двухчасовых онлайн сессий, в рамках которых изучаются 8 дисциплин.

В общей сложности за один год Банком разрабатывается более 200 централизованных учебных программ, основная часть из которых реализуется через удаленные каналы, позволяющие обучаться на рабочих местах.

Одним из самых уникальных способов развития и дистанционного обучения персонала ПАО «Сбербанк России» является виртуальная школа, которая представляет собой образовательный портал, не имеющий в своем роде аналогов, был запущен в конце 2012 года. В рамках «Виртуальной школы», 38 000 зарегистрированных пользователей получили возможность чтения электронных версии книг серии «Библиотека Сбербанка». Библиотека Сбербанка очень обширна - в нее входят книги по экономике, истории, психологии, менеджменту, мотивации и другие. Все эти книги зарубежных авторов, лучших практиков в области управления, переведенные на русский язык и изданные в различных форматах.

ПАО «Сбербанк России» считает, что сильный̆ и эффективный̆ лидер, который мотивирует и вдохновляет свою команду, является одним из главных факторов успешного развития бизнеса. Поэтому в банке сделан акцент на развитии руководителей̆, совершенствовании их лидерских качеств и целевых компетенций. Параллельно возросли и требования к лидерам: банк ожидает от руководителей̆, что они будут отвечать не только за результат работы, но также и за развитие команд, за внедрение и распространение корпоративной̆ культуры в Сбербанке.

Обучение и развитие профессионалов и руководителей синхронизировано. Для руководителей работают Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. Специалисты Сбербанка располагают правом на прохождение подготовки и совершенствование, как в учебных центрах, так и дистанционно, а также на рабочих местах [18].

Большинство программ обучения для руководителей и специалистов связано с получением специальных профессиональных знаний и навыков, а также с развитием корпоративных компетенций, нацеленных на решение проблем и управление результатом, развитие команд и управление собой, инновационность.

Среди ключевых программ для руководителей, которые проводятся в Корпоративном университете Сбербанка, можно выделить [18]:

1. Развитие руководителей высшего звена (реализуется совместно с LBS).
2. Сбербанк 500 (реализуется совместно с INSEAD).
3. Сбербанк Мини-МВА.

В ПАО «Сбербанк России» продвигается культура наставничества и менторинга. Руководители проходят обучение инструментам развития сотрудников, продолжается системное внедрение наставничества. Отдельное внимание уделяется преемственности руководителей. На текущий момент 80 % руководителей имеют преемников. При замещении позиций отдается приоритет внутренним сотрудникам. Для популяризации кросстерриториальных и кроссфункциональных перемещений разработаны и согласованы Правила ротаций, которые помогают сотрудникам планировать карьеру, определять цели своего развития и продвижения.

Для содействия работникам в построении продвижении по службе проводятся обучающие семинары по формированию планов развития, определению карьерных целей.

В Сбербанке есть Система оценки итогов работы служащих и менеджмента, которая принимает во внимание, как результативность, так и соответствие ценностям банка. Переменная часть заработной платы находится в прямой зависимости от данной оценки. Специалисты Сбербанка получают обратную связь от руководителей (в особенности в случаях расхождения самооценки и окончательных баллов).

Но, несмотря на почти совершенную систему мотивации сотрудников, в Сбербанке наблюдается постоянная текучесть кадров, особенно среди консультантов внутренних структурных подразделений. Рассмотрим анализ текучести сотрудников в Санкт-Петербургском отделении № 9055/01737 ПАО «Сбербанк. России».

Как правило, анализ текучести рабочей силы принято начинать с понятия «движения кадров». Движение кадров представляет собой изменение места, рода деятельности, сферы приложения труда и производственных функций работников. Так под движением кадров понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия. Текучестью кадров называется то явление, которое является непосредственной причиной указанного ущерба, а именно неорганизованное, стихийное движение рабочей силы.

Проведем анализ движения кадров в ВСП №9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг. в таблице 2.2.

Как видно, из таблицы 2.2, движение кадров может быть внутреннее (перемещение внутри предприятия) и внешнее (прием на работу и увольнение). Внутреннее перемещение по службе произошло в 2016 году и 2017 году 2 консультанта были повышены: один – в должности до менеджера по продажам, второй до клиентского менеджера «Сбербанк-Премьер».

Таблица 2.2 – Анализ движения кадров ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015  г. | 2016  г. | 2017  г. | Изменение (+,-), чел. | | | Темп роста,% | | |
| 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 | 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 |
| Среднесписочная численность  (Чсп), чел. | 8 | 11 | 18 | 3 | 7 | 10 | 38 | 64 | 125 |
| Принято  работников – всего, чел. | 6 | 11 | 10 | 5 | -1 | 4 | 83 | -9 | 67 |
| Выбыло работников –  всего, чел. | 3 | 5 | 10 | 2 | 5 | 7 | 67 | 100 | 233 |
| В т.ч. по собственному желанию, чел. | 2 | 4 | 9 | 2 | 5 | 7 | 100 | 125 | 300 |
| Уволено за прогул, нарушение дисциплины,  чел. | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 | -100 | 0 | -100 |
| Повышение по службе, чел. | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 100 | 0 | 100 |

В 2016 году была разработана новая модель компетенций, которая принимает во внимание стратегические направления развития Сбербанка. Модель предоставляет возможность оповещать сотрудников о новых условиях, устанавливать тенденции развития служащих с целью соответствия новым вызовам. Модель включает в себя пять компетенций:

В 2016 году была разработана новая модель компетенций, которая принимает во внимание стратегические направления развития Сбербанка. Модель предоставляет возможность оповещать сотрудников о новых условиях, устанавливать тенденции развития служащих с целью соответствия новым вызовам. Модель включает в себя пять компетенций:

1. Решение проблем и системность мышления - умение решать задачи, размышлять системно и критически, обладать когнитивной гибкостью.
2. Управление результатом и ответственность - умение добиваться эффекта, опираясь на дизайн-мышление; создавать прототип и улучшать его вплоть до конкурентного продукта или услуги.
3. Инновационность и цифровые навыки - способность идти на обдуманные риски, принимать участие в формировании трендов и технологий, стимулировать различные модели мышления, стремиться к непрерывным улучшениям.
4. Развитие командного духа и сотрудничество - способность взаимодействовать с сотрудниками и создавать команды, осуществлять открытый диалог, оказывать поддержку наставничеству и кросскомандной связи.
5. Управление собой - умение медитировать, сопереживать, навыки коммуникации, управления энергией, способность разрешать конфликты.

Укомплектованность кадрами, особенно специалистами, зависит от их движения в течение анализируемого периода. Интенсивность движения персонала характеризуется коэффициентами:

* текучести кадров;
* стабильности кадров;
* оборота по приему;
* оборота по выбытию;
* общего оборота.

Важно понимать, что коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ приводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года, а лучше за определенный порядок лет.

Проведем анализ движения кадров в отделении Сбербанка за 2015-2017 гг. Основными показателями движения кадров являются коэффициент текучести (Ктек), рассчитывающийся по формуле (2.1) и коэффициент стабильности (Кстаб), рассчитываемый по формуле (2.2).

Текучесть кадров является одной из форм движения кадров, которая определяется индивидуальными неограниченными действиями работников и инициативой администрации.

Коэффициент стабильности кадров отражает уровень оплаты труда и удовлетворенность работников трудовыми и социальными льготами, условиями труда.

Ктек = Чтек/Чсп\*100 (2.1)

Кстаб = Чст/Чсп, (2.2)

где Чтек – количество уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

Чсп – среднесписочная численность;

Чст – численность работников со стажем более 3-х лет.

Анализ данных коэффициентов по отделению Сбербанка за 2015-2017 гг. приведем в таблице 2.3.

Из данной таблицы видно, что коэффициент текучести кадров с 2015 года по 2016 год уменьшается, что влечет за собой положительную тенденцию, а к 2017 году начинает увеличиваться до 0,50. Если учесть коэффициент стабильности кадров, который в 2015 году составлял 0,63, в 2016 году – 0,45, в 2017 году – 0,33, то становится заметным, что в отделении ПАО «Сбербанк России» наблюдается повышенное движение кадров и снижение стабильности персонала

.

Таблица 2.3 – Анализ коэффициентов текучести и стабильности кадров ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015  г. | 2016  г. | 2017  г. | Изменение (+,-), чел. | | | Темп роста,% | | |
| 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 | 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 |
| Численность работников уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины  (Чтек), чел. | 3 | 4 | 9 | 1 | 5 | 6 | 33 | 125 | 200 |
| Численность работников со стажем более 3-х  лет (Чст), чел. | 5 | 5 | 6 | 0 | 1 | 1 | 0 | 20 | 20 |
| Среднесписочная численность  (Чсп), чел. | 8 | 11 | 18 | 3 | 7 | 10 | 38 | 64 | 125 |

Далее рассчитаем коэффициент оборота по приему (Кпр), который характеризует долю принятых на работу работников в составе среднесписочной численности, по формуле (2.3).

Кпр = Чпр/Чсп, (2.3)

где Чпр – число принятых работников;

Чсп – среднесписочная численность.

Расчет данного коэффициента по ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг. приведем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ коэффициента оборота по приему ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015  г. | 2016  г. | 2017  г. | Изменение (+,-), чел. | | | Темп роста,% | | |
| 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 | 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 |
| Численность  принятых работников (Чпр), чел | 6 | 11 | 10 | 5 | -1 | 4 | 83 | -9 | 67 |
| Среднесписочная численность  (Чсп), чел. | 8 | 11 | 18 | 3 | 7 | 10 | 38 | 64 | 125 |
| Коэффициент оборот по приему (Кпр) | 0,75 | 1,00 | 0,56 | 0,25 | - 0,44 | -0,19 | 33 | -44 | -26 |

Анализ данного коэффициента оборота по приему ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» показывает, что доля принятых работников в среднесписочной численности в 2015 году составила 0,75, в 2016 году увеличилась на 33 % и составила 1,00, в 2017 году по сравнению с 2016 годом значение коэффициента уменьшилось на 44 % и составило 0,56. Наметившаяся тенденция в 2016 году положительна, наблюдается снижение смены персонала, что сказывается на опыте персонала, внутренним взаимоотношением в коллективе, однако стоит учитывать увеличение общей численности персонала в связи с расширением продуктов и увеличением услуг банка.

Далее проведем анализ коэффициента по выбытию (Кв), рассчитываемый по формуле (2.5).

Кв = Чв/Чсп (2.4)

где Чв – численность выбывших работников;

Чсп – среднесписочная численность.

Анализ данного коэффициента по отделению № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг. приведем в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ коэффициента по выбытию ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015  г. | 2016  г. | 2017  г. | Изменение (+,-), чел. | | | Темп роста,% | | |
| 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 | 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 |
| Численность выбывших  сотрудников (Чв), чел. | 3 | 5 | 9 | 2 | 4 | 6 | 67 | 80 | 200 |
| Среднесписочная численность  (Чсп), чел. | 8 | 11 | 18 | 3 | 7 | 10 | 38 | 64 | 125 |
| Коэффициент по  выбытию (Кв) | 0,38 | 0,45 | 0,50 | 0,08 | 0,05 | 0,13 | 21 | 10 | 33 |

Анализ коэффициента выбытия в таблице 2.5 показывает, что коэффициент выбытия к 2016 году увеличился до 0,45, в 2017 году увеличился на 10 % и составил 0,50. Эта негативная тенденция , показала что для небольшой численности отделения № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» данный показатель достаточно высок. Руководству стоит обратить внимание на усовершенствование системы мотивации персонала для улучшения данных результатов.

Теперь посмотрим на коэффициент общего оборота (Коб), рассчитываемого по формуле (2.5).

Коб = (Чпр/Чв)/Чсп (2.5)

где Чпр – число принятых работников;

Чв – численность выбывших сотрудников;

Чсп – среднесписочная численность.

Анализ данного коэффициента по выбытию ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг. покажем в таблице 2.6.

Анализируя данные в таблице 2.6, можно сказать, что коэффициент по общему обороту увеличивается к 2016 году по сравнению с 2015 годом на 29 %, в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшился на 27 %.

Таблица 2.6 – Анализ коэффициента по выбытию ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015  г. | 2016  г. | 2017  г. | Изменение (+,-), чел. | | | Темп роста,% | | |
| 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 | 2016/2015 | 2017/2016 | 2017/2015 |
| Численность принятых работников  (Чпр), чел. | 6 | 11 | 10 | 5 | -1 | 4 | 83 | -9 | 67 |
| Численность выбывших работников (Чв),  чел. | 3 | 5 | 9 | 2 | 4 | 6 | 67 | 80 | 200 |
| Среднесписочная численность  (Чсп), чел. | 8 | 11 | 18 | 3 | 7 | 10 | 38 | 64 | 125 |
| Коэффициент общего оборота  (Коб) | 1,13 | 1,45 | 1,06 | 0,33 | -0,40 | -0,07 | 29 | -27 | -6 |

Значение коэффициента общего оборота в 2015 годом увеличивается с 1,13 до 1,45 в 2016 голу и уменьшается к 2017 году на 27 % до 1,06.

В Санкт-Петербургском отделении № 9055/01737 Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» в 2016 году и в 2017 году наблюдалось увеличение по выбытию сотрудников из организации за счет увольнений и переводов на другие должности (повышение по службе).

Отделение Сбербанка может снизить текучесть кадров и повысить их стабильность с помощью различных методов таких как обучение и вознаграждение персонала, путем лучшего отбора работников, их профессиональной ориентации.

У текучести кадров есть и положительные моменты. Например, на любое освободившееся место может прийти человек намного компетентнее и профессиональнее уволившегося сотрудника. Возможно, благодаря этому человеку с его новыми идеями и уникальным опытом, компания откроет для себя новое направление в деятельности, которое в дальнейшем поможет повысить результаты организации.

К тому же, есть такая категория сотрудников, которых время от времени просто необходимо менять. Но менять их стоит, только в том случае, если на примете есть человек, чей профессиональный уровень намного выше имеющего сотрудника. Если же таковых нет, то лучше повысить зарплату уже имеющимся сотрудникам, заняться сплочением коллектива и подумать о беспроцентных кредитах для особо ценных и важных сотрудников.

Не стоит также менять и руководителя среднего звена – это может грозить сбоем работы отдела. В Санкт-Петербургском отделении Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» также негативно отразится увольнение сотрудников, отвечающих за качество работ, производящих расчеты. В первую очередь, главное для руководителя отделения Сбербанка – уметь правильно отбирать и подбирать людей и создать такую систему мотивации кадров, которая бы позволила управлять движением кадров и минимизировать ее текучесть.

Наиболее подходящими методами управления мотивации и минимизации текучести персонала в ВСП № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России» могут быть следующие:

* разработка и внедрение бонусной системы оплаты труда за лучшие достижения;

создание системы наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников.

В заключении, рассматривая систему развития персонала в банковской сфере можно выделить следующее: ПАО «Сбербанк России» стал международной группой, его инновационный образовательный проект «Корпоративный университет» в 2013 году приобрел членство в глобальной ассоциации ведущих корпоративных университетов Corporate University Xchange (CorpU), а «Виртуальная школа» была признана лучшим инновационным внедрением IT - платформы Saba Software в мире в 2012 году [18]. Подобные достижения обеспечили ПАО «Сбербанк России» лидерство в корпоративном секторе России по подготовке и развитию высококвалифицированных специалистов в банковской сфере.

Можно сделать вывод, что в Сбербанке следует больше проводить социологических исследований и наблюдать с целью изучения происходящих изменений в качественном составе руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, образовании, возрасте, стаже работы, специальности и т.п. для изучения причин текучести кадров. Ведь постоянные кадры, долгое время проработавшие в организации стараются постоянно совершенствовать свою квалификацию, быстрее ориентируются в любой нетипичной обстановке, активно влияют на производительность и результаты труда и создают более определенную деловую атмосферу в коллективе.

## **2.3 Проблемы организации мотивационных процессов в ПАО «Сбербанк России»**

Сильная мотивация трудовой деятельности - залог процветания и развития банка, тогда как с другой стороны мотивация может рассматриваться как фактор психологической устойчивости работника. Корректным образом организованная система материального и нематериального стимулирования, учитывающая индивидуальные особенности работника и конкретные факторы организационной среды, способствует наиболее полному раскрытию и использованию интеллектуального потенциала работника. Мотивированный на развитие сотрудник банка лучше использует свои способности, а также технологии и технические средства на своем рабочем месте, что приводит к получению желаемого результата, а также более эффективной деятельности организации.

С 2011 года в ПАО «Сбербанк России» применяется «Политика льгот и привилегий», распространяемая абсолютно на всех сотрудников банка. В рамках нее действует три основных инструмента мотивации персонала:

1. Целевые корпоративные программы.
2. Программы для сотрудников социальной направленности.
3. Статусные льготы.

В рамках первой группы инструментов отметим тот факт, что в ПАО «Сбербанк России» работа руководителей всех уровней строится и оценивается по специально разработанной системе «Приоритетные проекты». Эта система включает ряд обязательных действий по постановке задачи перед руководителем структурного подразделения и плановому мониторингу ее выполнения. Основным принципом системы выступает каскадность поставленной задачи, которая «перетекает» от вышестоящего уровня управления к нижестоящему и разветвляется от стратегического уровня до уровня проектов каждого из подразделений. Развивая систему «Приоритетные проекты», Сбербанк планирует разработать для оценки ее выполнения профессиональные тесты оценки уровня компетенций руководителей при их назначении и ротации, а также критерии оценки деятельности команд, реализующий проекты.

При всем богатстве технологий работы с персоналом в ПАО «Сбербанк России», требования к ним достаточно высоки. Поэтому проблемой банка является большая текучесть кадров. Следовательно, организации нужно разработать программу мероприятий, позволяющую уменьшить эту текучесть. На первом этапе банку следует, используя методы социологии - анкетирование, опросные листы, тесты - изучить причины неудовлетворенности сотрудников работой, рабочими местами, условиями труда. Полученные факторы нужно изучить, и разработать мероприятия по повышению лояльности работников к банку.

В банке используется премиальная форма оплаты труда, то есть оплата труда по результату. Конечным финансовым результатом работы банка должна выступать прибыль. Связь оплаты труда сотрудников банка с эффективной деятельностью всего банка, безусловно, имеет смысл. Но, по-моему мнению, следует четко разработать систему критериев, позволяющую грамотно соотнести вклад каждого работника в конечный результат деятельности банка. Более того, на бумаге функциональное дифференцирование уже закреплено, однако на деле оно применяется неэффективно. В Сбербанке продекларирован общий принцип оплаты труда по формуле «Постоянная составляющая + Переменная составляющая». Обе составляющих формируются по единому общекорпоративному подходу [19].

Подводя итоги главы, можно выделить следующие проблемы в ПАО «Сбербанк России»:

1. Низкая прозрачность. Большинство сотрудников не знают расчет системы баллов за производительность труда. В целом, это характерно для банковского сектора.
2. У сотрудников отсутствует возможность повлиять на размер своего дохода. Размеры премий (реальные), которые получает персонал, намного меньше фиксированной части оклада (около 3%). Вследствие чего, не происходит мотивация сотрудников в повышении производительности труда.
3. Персонал не заинтересован в карьерном росте, так как не видит возможностей для построения карьеры.
4. Большая текучесть кадров.

## **3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

## **3.1 Мероприятия по развитию системы мотивации в ПАО «Сбербанк России»**

Для того чтобы устранить выявленные проблемы, необходимо улучшить схему стимулирования по следующим критериям:

1. Повышение прозрачности - персонал должен понимать, из чего и каким образом образуется их доход.
2. Предоставление возможности влиять на уровень своего дохода. Другими словами, сотрудники должны понимать зависимость своего дохода от вложенных ими усилий.
3. Уровень соразмерности. Размер премий и бонусов должен мотивировать, при слишком низком проценте вознаграждения за высокую эффективность работы сотрудника может появиться демотивирующий эффект

Использование незначительных баллов либо не стимулирует персонал к развитию бизнеса банка, либо влечет снижение результативности труда работников и может привести к оттоку инициативных специалистов [23].

На основании мотивационной деятельности в ПАО «Сбербанк России» для системы мотивации в целях снижения текучести кадров следует предложить следующие мероприятия:

1. Повышение квалификации персонала.
2. Разработка бонусной системы.
3. Сформировать группы наставников.

Далее более подробно расскажу про суть мероприятия.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый новый сотрудник это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вливаться или не вливаться в новые рамки.

Если, например, на последнем месте работы руководитель нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя новый начальник в действительности предпочитает устное общение.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за неосуществимость своих надежд, могут посчитать что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенном на предыдущей работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе [10].

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Значение обучения широко признано. К сожалению, многие руководители не осознают всех связанных с этим сложностей.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Вторым шагом может быть разработка бонусной системы для сотрудников ПАО «Сбербанк России», которая увязывает премию с результатом деятельности.

Представляется целесообразным внедрить бонусную систему для сотрудников Сбербанка, так как многие российские предприятия форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью применения бонусной системы оплаты хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность.

Бонусная система представляет собой, систему, которая состоит из четырех элементов: бонусы от объема продаж, за качество выполнения работы, за посещаемость (точность прихода на работу, соблюдение распорядка рабочего дня, частые больничные), за выслугу лет. Внедрение бонусной системы в Сбербанке будет способствовать достижению следующих целей:

* повышение качества обслуживания;
* увеличение производительности труда;
* выполнение специальных обязательств;
* повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

Считается, что от повышения степени удовлетворенности условиями своей работы увеличивается результативность работы персонала, способность привлечения более квалифицированных специалистов при приеме на работу, снижается текучесть кадров и сокращаются прогулы.

Внедрением и разработкой данной бонусной системой оплаты труда будут заниматься отдел по работе с персоналом, планово-финансовый отдел.

Цели бонусной системы не будут осуществляться, если не будут соблюдаться следующие условия:

* Необходимо соответствующим образом организовать деятельность в Банке, дать четкие указания по выполнению работы и применить результативные методы работы. Для этого нужно разработать способ анализа методов работы и эффективности кадрового обеспечения для разработки наиболее оптимальных методов работы и повышения эффективности кадрового обеспечения.
* При обучении, найме на работу и отбору сотрудников необходимо применять наиболее оптимальные методы работы с ними, так как именно они принимаются на определенную работу с конкретными обязанностями. Ведь для успешного функционирования бонусной системы очень важна степень соответствия работника занимаемой должности.
* Система не будет конкурентоспособной, если ее расходы на оплату труда не будут компенсироваться за счет роста производительности.
* Следует исходить из того, что Сбербанк занимает благоприятную нишу на рынке.
* Бонусная система не работает там, где правила поощрения подчинены капризам и прихотям управления или где возможности получать вознаграждение ограничено барьерами, находящимися вне контроля работника.

При обучении, найме на работу и отбору сотрудников необходимо применять наиболее оптимальные методы работы с ними, так как именно новые кадры принимаются на определенную работу с конкретными обязанностями. Ведь для успешного функционирования бонусной системы очень важна степень соответствия работника занимаемой должности.

Для Санкт-Петербургского отделения Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» необходимо ввести для персонала бонусную систему оплаты труда.

Для каждого консультанта и менеджера по продажам применить градуированную бонусную систему. Бонусная система представляет собой материальное стимулирование, основанное на процентном отчислении от цены на продукты Банка. Градуированные бонусы – это поощрительное вознаграждение с возрастающим размером бонусов при увеличении объемов продаж. Зависимость процентной ставки от количества продаж продуктов и услуг Банка, представлена в таблице 3.1.

Менеджеры по продажам и консультанты будут получать гарантированную заработную плату и премию в размере бонусов от объема продаж в месяц.

Таблица 3.1 – Зависимость процентной ставки от количества продаж товаров для менеджеров по продажам Санкт-Петербурского отделения № 9055/01737 Северо-Западного ПАО «Сбербанк России»

|  |  |
| --- | --- |
| Продажи в месяц | Бонусы от суммы проданных продуктов и услуг одним менеджером по продажам |
| От 30000 до 50000 руб. | 3% |
| От 51000 до 100000 руб. | 5% |
| От 101000 до 300000 руб. | 7% |
| От 301000 до 500000 руб. | 10% |
| От 501000 до 750000 руб. | 15% |
| От 751000 до 1000000 руб. | 20% |

Можно применить в данную систему и другие показатели работы, для планирования денежных выплат. Показателем работы будет служить качество выполнения работы, которое подразумевает культуру обслуживания клиентов, которую можно будет оценить с помощью небольших вопросников для посетителей Сбербанка. Данный показатель будет коллективным, и весь коллектив Банка будет получать одинаковый размер премии. Для чистоты и справедливости данного опроса необходимо будет раздавать данные вопросники клиентам не заинтересованному лицу в получении премии, например руководству. Необходимое количество баллов для получения премии представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Показатели премирования за качество обслуживания клиентов в Санкт-Петербургском отделении № 9055/01737 Северо-Западного ПАО «Сбербанк России».

|  |  |
| --- | --- |
| Количество баллов | % премии |
| От 5 до 4 баллов | 3 % |
| От 4 до 3 баллов | 2 % |
| От 3 до 2 баллов | 0,5 % |

За безоговорочное соблюдение установленных правил Банка можно ввести всем сотрудникам денежные выплаты за посещаемость в размере 2% от оклада. В соблюдение установленных правил Банка также будут входить и такие показатели как: точность прихода на работу, соблюдение распорядка рабочего дня, частые больничные.

Помимо заработной платы, вознаграждений, доплат необходимо внедрить дополнительные формы мотивации персонала ПАО «Сбербанк России», например, дополнительные выплаты за выслугу лет, за ненормированный рабочий день, также можно предоставлять санитарно-курортное лечение и отдых для своих сотрудников. Дополнительные выплаты за выслугу лет сотрудникам Сбербанка будут производиться в зависимости от непрерывного стажа работы в Банке в виде ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу.

Стаж работы исчисляется на начало года один раз. Руководитель может снижать своим сотрудникам размер ежемесячных выплат не более чем на 50% за несоблюдение установленных правил Сбербанка:

* за опоздание на работу и преждевременные уходы с работы;
* за невыполнение трудовых обязанностей;
* за нарушение трудовой дисциплины;

Работникам Сбербанка, проходящим обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации и повышающим своё профессиональное развитие с отрывом от работы по направлению руководителя выплачивается средний заработок. Такой подход позволит связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда, что может способствовать не только его вертикальной карьере, но и стремлению трудиться более эффективно на своей должности. Ведь система показателей составлена так, что добросовестное отношение к своему труду, увеличение квалификации работника и его преданность банку приведут к росту его дохода.

В результате трансформации системы оплаты труда в ПАО «Сбербанк России» доход конкретного работника будет включать уже три составляющих:

1. Должностной оклад, который устанавливается в зависимости от уровня выполняемого сотрудником функционала.
2. Оценка личной результативности сотрудника, от которой зависит результат работы всего банка.
3. Оценка вклада работника в конечный результат финансовой деятельности банка на основе оценки вклада структурного подразделения и работника в составе данного подразделения.

Эти три составляющих дохода работника спроецируют для всей организации выполнение следующих задач:

1. Работник всегда будет выполнять установленный фирмой для него план, так как от этого зависит его постоянная часть дохода.
2. Работник будет стремиться проявлять максимальную ответственность и инициативу для улучшения показателей в рамках своего функционала.
3. Работник будет заинтересован в эффективной деятельности подразделения и всего банка в целом, так как это связано с его дополнительной премией.

Третьим шагом может служить система наставничества. Рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества. Каждый работник в своей трудовой деятельности стремится реализовать свои профессиональные качества и способности, повысить уровень профессионализма [25]. Для работы с «новичками» будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Сбербанка и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе. Для этого применим систему наставничества в Сбербанке, основные составляющие данной системы представлены в таблице 3.3. Разработкой и внедрением системы наставничества в ПАО «Сбербанк России» будет заниматься отдел по работе с персоналом.

Таблица 3.3 – Основные составляющие системы наставничества ПАО Сбербанк

|  |  |
| --- | --- |
| Основные составляющие системы наставничества | Краткая характеристика составляющих системы наставничества |
| Формирование контингента наставников | Принципы формирования: опыт работы по профессии в Сбербанке, личное желание |
| Диапазон наставничества | Два подопечных на одного наставника (2:1) |
| Формы и методы работы с наставниками | Собрания, совещания, тренинги |
| Система стимулирования | Материальное стимулирование - доплата за наставничество; нематериальное стимулирование - объявление благодарности |

Во-первых, в предполагаемой системе будет подбор наставников. Подбор наставников будет осуществляться по двум первичным критериям: стаж работы в целом и в ПАО «Сбербанк России», личное желание. Личное желание играет основную роль в подборе наставников, так как именно от личного желания зависит освоение специфической роли наставничества и определение хочет ли работник попробовать себя именно в качестве наставника. Показателем освоения данной роли будет оценка качества наставничества в процессе выполнения соответствующих задач и функций. Благодаря данному показателю можно будет увидеть, эффективно ли получается у наставника справляться с данной ролью или нет и назначать ли на его место нового наставника.

Во-вторых, установление диапазона наставничества, который определяет количество подопечных (курируемых) приходящихся на одного наставника (куратора) [26]. Учитывая сложность работы в Сбербанке, большое количество потока клиентов, целесообразно будет установить диапазон наставничества 2:1.

Для оценки системы наставничества в ПАО «Сбербанк России» введем использование специальной оценочной карты, форма которой представлена в таблице 3.4.

Целью представленной карты является выявление наиболее слабых мест в системе наставничества по правилу АВС, где А - самое уязвимое место. Каждый из наставников должен будет оценить с помощью той или иной оценочной шкалы соответствующие составляющие системы наставничества. Затем руководитель отделения или отдела собирает все карты наставников и подсчитывает средний балл по каждой составляющей [27].

После определения средних оценок по каждой составляющей системы наставничества, можно будет увидеть наименьшую оценку - А и более высокие последующие оценки по сравнению с наименьшей - В, С и так далее. Определив наиболее уязвимые места данной системы наставничества, можно будет определить недостатки, свойственные этим составляющим и устранить их предложениями кураторов.

Как правило, наставникам приходится решать два вида задач - задачи адаптации и задачи развития начинающего сотрудника. Можно сказать, что наставничество = адаптация + развитие [29].

Таблица 3.4 – Форма оценочной карты эффективности системы наставничества ПАО Сбербанк

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные  составляющие системы наставничества | Оценки (1 - самая низкая оценка, 10 - самая высокая оценка) | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Формирование  контингента  наставников |  |  |  |  |  |  |  | + | + | + |
| Диапазон  наставничества |  |  |  |  | + | + |  | + |  |  |
| Регламентация  системы  наставничества |  |  |  |  |  | + | + |  |  | + |
| Организация системы наставничества |  |  |  |  |  |  |  | + | + | + |
| Система  стимулирования  наставников |  |  |  |  |  | + | + |  |  | + |
| Повышение  квалификации  наставников |  |  | + | + |  |  | + |  |  |  |

У каждого наставника в процессе наставничества будет сформировываться представление об эффективности и неэффективности выполнения своих задач и функций. Данная информация будет собрана и обработана в карте систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника, которая представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Карта систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника ПАО «Сбербанк России»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы  эффективности | Ранг | Факторы  неэффективности | Ранг |
| Усвоение знаний и преемственность опыта подопечными | 1 | Невыполнение плана продаж подопечными | 2 |
| Выполнение и перевыполнение плана продаж подопечными | 2 | Снижение операционных доходов и показателей эффективности | 1 |

В карте систематизации каждый их наставников должен указать в левой колонке факторы эффективности, а в правой – факторы неэффективности в процессе наставничества. Далее нужно будет определить первую и вторую группу факторов, отмечая ранг данного фактора, с помощью соответствующих цифр. Цифра 1 будет означать ведущий фактор эффективности или неэффективности, цифра 2 – фактор второго порядка важности и т.д. Полученная таким образом оценочная информация может корреспондироваться с помощью представленной выше карты «Оценка эффективности системы наставничества», при этом особенно следует уделить внимание тем факторам неэффективности, которые имеют ранг 1,2,3 и устранить их.

Для стимулирования наставников предлагается внедрение системы доплаты 10 % к оплате труда от должностного оклада.

Группа наставников может изменяться по составу в зависимости от качества наставничества в процессе практического выполнения соответствующих задач и функций. Прежде всего, наставник должен помочь новому сотруднику адаптироваться в новом коллективе, а также овладеть необходимыми знаниями, приобрести практические навыки и умения для качественного выполнения работы и обеспечить его необходимой информацией об организационных требованиях и организационной культуре работы в Сбербанке.

Таким образом, применяя данные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ПАО «Сбербанк России», руководители смогут повысить заинтересованность сотрудников работать в банке, увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в Сбербанке и снизить текучесть кадров [30].

Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в Санкт-Петербургском отделении № 9055/01737 ПАО «Сбербанк России».

## **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Применение бонусной̆ системы оплаты труда и системы наставничества позволят в ПАО Сбербанк:

* повысить заинтересованность работников Банка в результатах своего труда;
* снизить текучесть кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, связанных с наймом и подготовкой работников, которые потенциально будут взяты на условиях внешнего найма;
* повысить производительность труда, так как сотрудники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны Сбербанка в рамках своих интересов.

Произведем оценку показателей эффективности предлагаемой системы мотивации через расчет снижения коэффициента текучести кадров и повышения производительности труда.

Посмотрим, как изменятся показатели экономической деятельности Северо-Западного отделения №9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2018 год по сравнению с 2017 годом с учетом разработанной бонусной системы для сотрудников, представленные в таблице 3.6

Таким образом, из таблицы 3.6 видно, что фонд оплаты труда в 2018 году увеличится на 24 % по сравнению с 2017 годом за счет применения бонусной системы в Сбербанке и дополнительных выплат. Рентабельность продаж должна будет вырасти к 2018 году до 114 %. Производительность труда увеличится в 2018 году на 42 % и составит 1347 тыс. руб. на одного работника.

Можно сделать вывод, что, введя в Сбербанке бонусную систему оплаты труда, которая будет зависеть от объема продаж продуктов и услуг банка, мы наблюдаем хорошие результаты, такие как увеличение рентабельности продаж и производительности труда работающего.

Таблица 3.6 – Показатели экономической деятельности Северо-Западного отделения №9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2017-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | До внедрения мероприятия 2017 г. | После внедрения  Мероприятия 2018 г. | Изменение (+, -) | Темп роста, % |
| Операционные доходы, тыс. руб. | 974178 | 1383333 | 409155 | 42 |
| Операционные расходы, тыс. руб. | 921202 | 976823 | 940 | 6 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 84701 | 101641 | 16940 | 20 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 370068 | 451482 | 81414 | 22 |
| Производительность труда работающего, тыс. руб. | 948,57 | 1347 | 398,43 | 42 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 466433 | 578377 | 111944 | 24 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.  руб. | 454,17 | 563,17 | 109 | 24 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 52976 | 107541 | 54565 | 103 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 33300 | 101232 | 67932 | 204 |
| Рентабельность продаж, % | 3,42 | 7,32 | 3,9 | 114 |

Теперь посмотрим на изменение показателей текучести и стабильности персонала в Сбербанке за 2017-2018 года, представленные в таблице 3.7. Данные в таблице 3.7 показывают, что, благодаря разработанной бонусной системы оплаты труда для сотрудников ПАО «Сбербанк России», в 2018 году будет наблюдаться низкий уровень текучести кадров 0,11 и высокий уровень показателя стабильности 0,44.

Таблица 3.7 – Коэффициенты текучести и стабильности в за 2017-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения мероприятия 2017 г. | После внедрения мероприятия  2018 г. | Изменение (+, -) | Темп роста,  % |
| Численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушения, чел. (Чтек) | 9 | 2 | -7 | -78 |
| Численность работников со стажем более трех лет, чел. | 6 | 8 | 2 | 33 |
| Среднесписочная численность, чел. (Чсп) | 18 | 18 | 0 | 0 |
| Коэффициент текучести | 0,50 | 0,11 | -0,39 | -78 |
| Коэффициент  стабильности | 0,33 | 0,44 | 0,11 | 33 |

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия.

Рассчитаем затраты по формуле (3.1).

Затраты = среднегодовая з/п + (среднегодовая заработная плата работающего \* бонус от объёма продаж \* бонус за качество выполнения работы \* бонус за посещаемость \* бонус за выслугу лет) \* среднесписочная численность работающих, (3.1)

где возьмём самые минимальные значения бонусов:

* бонус от объёма продаж равный 3 % от оклада;
* бонус за качество выполнения работы равный 0,5 % от оклада;
* бонус за посещаемость равный 2 % от оклада;
* бонус за выслугу лет равный 0,05 % от оклада.

Затраты = (454,17 + 25,21) \* 20 = 9587,6 тыс. руб.

Теперь рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия: внедрение системы бонусов оплаты труда по формуле (3.2).

Экон. эффект = планируемые операционные доходы – затраты (3.2)

Экон. эффект = 1383333 – 492319,6 = 891013,4 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия: рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества.

Посмотрим, как изменятся показатели экономической деятельности Северо-Западного отделения банка ПАО «Сбербанк России» за 2018 год по сравнению с 2017 годом с учетом разработанной системы наставничества для сотрудников, представленные в таблице 3.8.

По данным из таблицы 3.8 видно, что операционные доходы в 2018 году увеличатся на 42 % и составит 1383333 тыс руб. Производительность труда в 2018 году по сравнению с 2017 годом также вырастит на 42% и составит 1347 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия. Так как в отделении банка руководитель ВСП всего лишь 1 человек, то затраты будем рассчитывать исходя из одного наставника. Заработная плата за месяц руководителя ВСП составляет около 70000 руб., в год около 84000 руб. Доплата за наставничество составляет 10 % от оклада, т.е. 84000 руб. в год.

Таблица 3.8 – Показатели экономической деятельности Северо-Западном отделение №9055/01737 ПАО «Сбербанк России» за 2017-2018 гг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | До внедрения  мероприятия 2017 г. | После внедрения мероприятия 2018 г. | Изменение (+,  -) | Темп роста,  % |
| Операционные  доходы, тыс. руб. | 974178 | 1383333 | 409155 | 42 |
| Операционные  расходы, тыс. руб. | 921202 | 976823 | 940 | 6 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 84701 | 101641 | 16940 | 20 |
| Коммерческие  расходы, тыс. руб. | 370068 | 451482 | 81414 | 22 |
| Производительность труда работающего, тыс. руб. | 948, 57 | 1347 | 398,43 | 42 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 466433 | 578377 | 111944 | 24 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 454,17 | 563,17 | 109 | 24 |
| Прибыль до  налогообложения, тыс. руб. | 52976 | 107541 | 54565 | 103 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 3330 | 101232 | 67932 | 204 |

Затраты рассчитаем по формуле (3.3).

Затраты = среднегодовая з/п наставника + среднегодовая доплата за наставничество (3.3)

Затраты = 840 + 84 = 924 тыс. руб.

Экономический эффект от предложенного мероприятия будет рассчитываться по формуле (3.4).

Экон. эффект = производительность труда работающего – затраты (3.4)

Экон. эффект = 1347 – 924 = 423 тыс. руб.

Таким образом, в результате предложенного мероприятия прибыль отделения банка ПАО «Сбербанк России» увеличится на 423 тыс. руб. Применение системы наставничества позволит улучшить результаты работы всей деятельности Сбербанка, повысит производительность труда в ПАО «Сбербанк России», увеличит продажи продуктов и услуг банка, усилит участие руководителей в организации работы по выполнению планов продаж, повысит качество обслуживания и улучшит социально-психологический климат в организации.

## **3.3 Возможность применения мероприятий по развитию мотивационных процессов в кредитных организациях**

Мотивация трудовой деятельности персонала играет важную роль в повышении эффективности, а также качества труда банковских работников, что оказывает непосредственное влияние на эффективность функционирования банка в целом. Система мотивации труда обеспечивает усиление заинтересованности каждого сотрудника в результатах своей деятельности, а также ориентирована на полную реализацию творческого потенциала работников.

Структура оплаты труда работников банка состоит из фиксированной и переменной части. К фиксированной части оплаты труда работников банка относятся должностной оклад (тарифная ставка), компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и иные выплаты компенсационного характера). Переменная часть оплаты труда работников банка включает в себя премию за результаты деятельности.

В банке выделяют два основных доходоприносящих направления: корпоративный и розничный бизнес. Рассмотрим на основе ключевых показателей эффективности порядок премирования работников розничного бизнеса системно-значимого банка. ПАО «Сбербанк», так как он относится к крупнейшим кредитным организациям страны, чья устойчивость оказывает большое влияние на весь российский рынок в целом.

Ежемесячная премия сотрудников розничного бизнеса определяется исходя из количества проведенных им операций и выполнения норматива продаж и рассчитывается по формуле на рисунке 3.1:



Рисунок 3.1 – Формула расчета ежемесячной премии

Определение коэффициента оценки выполнения норматива приводится в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Определение коэффициента оценки выполнения норматива

|  |  |
| --- | --- |
| Процент выполнения норматива продаж в УП для сотрудников по продажам | Коэффициент оценки выполнения норматива продаж, принимаемый для расчета ежемесячной премии |
| Процент выполнения норматива продаж < 60% | 0,1 |
| 60% < Процент выполнения норматива продаж < 100% | Совпадает со значением процента выполнения норматива, деленным на 100% |
| Процент выполнения норматива продаж > 100% | 1,0 |

Процент выполнения норматива продаж для сотрудников по продажам рассчитывается по формуле на рисунке 3.2:

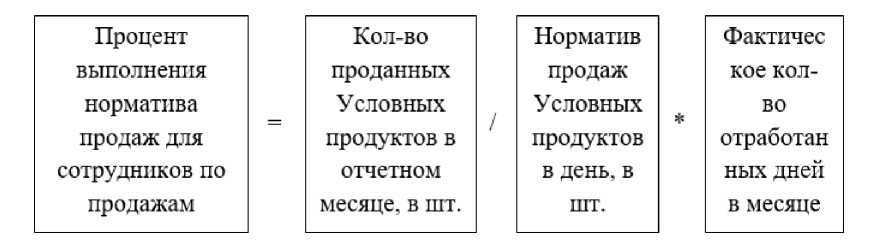


Рисунок 3.2 – Формула расчета процент выполнения норматива продаж для сотрудников

Сделаем анализ по ежемесячной премии сотрудников розничного бизнеса по продажам. В связи с тем, что по выше изложенным показателям нет данных в общем доступе, то берем операции по продажам физических лиц с сайта ПАО «Сбербанк», куда входит привлеченные средства (вклады) и выдача кредитов. ПАО «Сбербанк» расширяет круг оказываемых клиентам услуг и улучшает качество их обслуживания.

Труд работника банка является интеллектуальным, он требует специальных знаний и умений, высокой культуры и стрессоустойчивости, определяющее значение имеет ответственность работника банка. Также можно говорить о том, что персонал банков характеризуется достаточно высоким разнообразием, которое вызывает необходимость стратификации персонала для наиболее полного осуществления управленческих действий, направленных на формирование благоприятной трудовой мотивации. По нашему мнению, можно выделить такие категории работников банков, как:

Банковский персонал, который имеет непосредственное отношение к основной деятельности банка, то есть выполнению банковских операцией и оказанию банковских услуг. Обслуживающий персонал небанковского профиля, который выполняет функции обслуживания банка как организации, в деятельности которого в меньшей степени проявляется специфика банковского труда.

Очевидно, что внутри каждой категории подразумевается деление по иерархическим уровням в зависимости от роли работника в процессе труда. Можно выделить ряд типичных факторов, специфичных собственно для работников банков (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Факторы мотивации деятельности персонала банка

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности содержания и организации труда в банке | Специфика мотивации труда и управления персоналом |
| 1. Большинство операций и услуг в банке невозможно выполнить одним работником. Труд в банковской сфере носит по своей сути коллективный характер | Ориентация каждого из работников на мысль о том, что собственное благополучие, а также уверенность в завтрашнем дне существенным образом зависят от актуального финансового состояния банка, имиджа банка, а также благополучия клиентов |
| 2. Влияние фактора специфических условий труда | Высокий уровень мотивации нужен, так как он является фактором достижения целей банка, а также как инструмент повышения уровня психологической устойчивости работников |
| 3. Высокий уровень ответственности работников за осуществляемые операции, а также за принятые работником решения | Мотивация трудовой деятельности повышает степень заинтересованности в безошибочном осуществлении трудовой деятельности, операций, а также максимально взвешенном принятии решений |
| 4. Постоянное усложнение спектра осуществляемых операций, активное использование новых информационных технологий | Нужен постоянный контроль уровня квалификации работников, а также степени соответствия рабочему месту и выполняемым функциям работников |
| 1. Ориентированность рынка банковских услуг с так называемого «рынка продавца» на «рынок покупателя» | Важным является повышение уровня конкурентоспособности, а также качества обслуживания клиентов и работников |
| 2. Высокий уровень специализации работников внутри банка | Важным является развитие и поддержание горизонтальных связей между отдельными подразделениями банка - между неформальными и формализованными |

Следует отметить, что для управленческих работников необходимо осуществлять учет отраженных в таблице 3.10 факторов для обеспечения наиболее эффективного процесса мотивации деятельности персонала банка.

Из положительного опыта организации мотивационного процесса ПАО «Сбербанк» можно назвать ряд направлений, которые можно было бы применить и в других крупных банках в России.

Каждой год путем анализа в организации составляются пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Так в 2017 году новой стратегии «Сбербанка России» были выдвинуты следующие основные положения [33]:

* усиление корпоративной культуры, для сплочения коллектива и увеличения заинтересованности сотрудников;
* улучшение системы подготовки руководителей в целях повышения эффективности деятельности сотрудников и сокращения текучести кадров (в отдельных сегментах текучесть персонала выросла за последние несколько лет с 10 до 25% в год;
* оптимизация системы подбора персонала за счет налаживания связи с вузами и другими учебными заведениями (другими словами - «выращивать» сотрудников);
* развитие системы подготовки сотрудников, для создания высококвалифицированного состава служащих, способных развивать деятельность банка не только в оказании услуг, но и рационализации деятельности (наращивание интеллектуального потенциала посредством слаженной системы обучения);
* усовершенствование системы мотивации за счет грамотного сочетания элементов материального и нематериального стимулирования.

Данные мероприятия позволят улучшить и оптимизировать систему управления человеческими ресурсами, увеличить ряд основных показателей и в конечном итоге добиться поставленных целей. Этот опыт может быть перенят крупнейшими банками России с государственным участием в капитале, как банки группы ВТБ или ФК открытие [34].

Нахождение оптимального баланса между материальной и идеологической мотивацией персонала в банковском секторе является залогом их продуктивной работы на будущее компании и выстраивания доверительных отношений.

Важнейшая задача мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников банка. Можно выделить два направления, которые относятся к опыту Сбербанка и также могут быть переняты другими российскими банками

1. Воздействие на существующие потребности персонала и их удовлетворение. Для этого следует выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Поскольку каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения системы стимулирования. Так, создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности.
2. Создание определённых потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. В этом случае главную роль в процессе будут играть философия организации и другие элементы внутренней среды предприятия. Формируется среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его частью коллектива. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией.

При проектировании нового мотивационного процесса в банковской сфере необходимо определить перечень мотивов профессиональной деятельности, позволяющий учитывать систему основных потребностей и жизненных ценностей человека, воплощающиеся в процессе его профессиональной деятельности.

В итоге мы получаем ряд возможных мотивирующих воздействий на персонал, из которого необходимо сформировать их оптимальный набор, позволяющий повышать эффективность осуществления профессиональной деятельности в крупной кредитной организации.

Сильная мотивация трудовой деятельности - залог процветания и развития банка, тогда как с другой стороны мотивация может рассматриваться как фактор психологической устойчивости работника. Корректным образом организованная система материального и нематериального стимулирования, учитывающая индивидуальные особенности работника и конкретные факторы организационной среды, способствует наиболее полному раскрытию и использованию интеллектуального потенциала работника [35]. Мотивированный на развитие сотрудник банка лучше использует свои способности, а также технологии и технические средства на своем рабочем месте, что приводит к получению желаемого результата, а также более эффективной деятельности организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к результативному труду принято называть мотивацией в управлении персоналом. Целью мотивационных процессов является формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели близкой к максимальному эффекту.

В первой главе рассматривались теоретические основы управления мотивацией персонала, а именно сущность, роль, значение мотивации персонала, а также методика и системы мотивации персонала.

Таким образом, мотивация как роль управления должна реализоваться через механизмы стимулов, и любые действия работника должны иметь положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей и достижения его целей. Руководитель должен построить такую мотивационную структуру, с помощью которой он бы смог осуществить воздействие на коллектив в нужной форме.

Наиболее современными теориями мотивации считаются процессуальные теории мотивации, они также расценивают мотивирующую роль потребностей, но сама мотивация обсуждается в них как принуждение человека направлять усилия на достижение различных целей. Самыми значимыми содержательными теориями мотивации считаются теории Маслоу, МакКелланда и Герцберга.

Во второй главе проведен анализ системы мотивации персонала в Санкт-Петербургском отделении Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России». Приведена организационно-экономическая характеристика данной организации. Всем известно, что Сбербанк призван старейшим и крупнейшим банком России, но, несмотря на это, банк прилагает все усилия в конкурентной борьбе за лидерство на рынке.

Миссия банка устанавливает амбициозную цель своих устремлений. Становясь одной из лучших финансовых компаний мир и подчеркивая ценность и важность своих сотрудников в понимании невозможности реализации своих целей без реализации их личных и профессиональных целей. Миссия также подчеркивает важнейшую роль Сбербанка в экономике России и определяет смысл и содержание деятельности. Основой банка как организации являются его клиенты, их потребности, мечты и цели.

В настоящее время Северо-Западный банк «Сбербанк России» является крупнейшим и динамично развивающимся банком региона. Разветвленная филиальная сеть банка позволяет сделать свои услуги доступными практически для каждого жителя.

Проведен анализ экономических показателей ВСП № 9055/01737 Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» за анализируемый период (2015-2017 гг.). Подробно рассмотрен анализ системы мотивации персонала в Санкт-Петербургском отделении Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» и выявлены проблемы в данной области.

Недостатком системы вознаграждения труда работников Сбербанка является отсутствие бонусов от продаж, которые бы могли влиять на вознаграждение сотрудника и его мотивацию.

Недостаток системы адаптации заключается в том, что в ней не предусмотрено наставничество. Наставничество помогает сотрудникам отрабатывать полученные знания и навыки в реальных условиях, контролирует их работу и помогает избежать ошибок.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в Санкт-Петербургском отделении Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» и дана оценка социально-экономической эффективности системы мотивации персонала.

В качестве первоочередного направления совершенствования системы мотивации персонала мы считаем необходимым внедрить на предприятии бонусную систему для сотрудников Сбербанка, так как многие российские предприятия форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью применения бонусной системы оплаты хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность. Введя в Сбербанке бонусную систему оплаты труда, которая зависит от объема продаж продуктов и услуг банка, мы сможем наблюдать хорошие результаты, такие как увеличение рентабельности продаж на 114 % и производительности работающего на 42 %, также в Сбербанке будет наблюдаться низкий уровень текучести кадров 0,11 и высокий уровень показателя стабильности 0,44.

Также в Санкт-Петербургском отделении Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» необходимы рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества. Для работы «с новичками» будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Сбербанка и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе. Следуя рекомендациям по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества, условно-годовая экономия составит 19, 29 тыс. руб., производительность труда работников увеличится на 1,03%, а прибыль Санкт-Петербургского отделения Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» увеличится на 360 тыс. руб. или на 2, 31%.