

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Возник С.Д.

подпись _____ фамилия _____

число _____ месяц _____ год _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Комплексная ВКР. Развитие системы управления человеческими ресурсами в организации: нематериальная мотивация персонала (на примере публичного акционерного общества «Сбербанк», г.Пенза)»

Автор работы _____ (наименование темы)
_____ А.С. Кожанчиков
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120278-2016 Группа МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ 7.06.16 к.п.н., доцент, О.А. Вдовина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ 7.06.16 О.А. Вдовина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования _____ 7.06.16 О.А. Вдовина

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ 7.06.16 О.А. Вдовина

Нормоконтролер _____ 7.06.16 О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Кожанчикова Александра Сергеевича
на тему: «Комплексная ВКР. Развитие системы управления человеческими ресурсами в организации: нематериальная мотивация персонала (на примере ПАО «Сбербанк», г. Пенза)»

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы изучения мотивации персонала, ее сущности, методов, основных теорий мотивации. Разработана методика изучения трудовой мотивации персонала предприятия.

Во втором разделе проведен анализ системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк», дана оценка уровня удовлетворенности трудом персонала исследуемого предприятия, оценка эффективности применяемых методов мотивации.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию методов нематериальной мотивации персонала ПАО «Сбербанк», определены приоритетные направления преобразований в системе трудовой мотивации исследуемого предприятия. Представлено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы организациями для внедрения современной системы нематериальной мотивации персонала, а также при разработке кадровой политики.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	9
1.1. Социально-экономическая сущность мотивации как подсистемы управления человеческими ресурсами	9
1.2. Основные формы и методы мотивации персонала	18
1.3. Методика изучения системы мотивации персонала	27
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «СБЕРБАНК»	31
2.1. Изучение системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»	31
2.2. Анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала	40
2.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала	49
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПАО «СБЕРБАНК»	58
3.1. Рекомендации по оптимизации системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк»	58
3.2. Рекомендации по развитию методов нематериальной мотивации персонала ПАО «Сбербанк»	63
3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий	70
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	87
Приложение 1: Анкета	87

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики «человеческий фактор» становится ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий. Соответствие персонала возрастающим требованиям: систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, творческая активность, использование новейших технологий является основой для успешной реализации инноваций и экономического роста. Все более актуальным становится научное исследование проблем, связанных с умением руководителей использовать методы материального и нематериального стимулирования как действенное средство в управленческой деятельности. Как показывает практика лучших зарубежных и отечественных компаний, в организационных общностях оптимальное состояние систем стимулирования персонала способствует устойчивому росту производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению социально-психологического климата, ослаблению социальной напряженности. Отечественные и зарубежные специалисты справедливо подчеркивают особую роль стимулирования и мотивации, что связано, прежде всего, с возрастанием роли личности работника в современных организациях. Развитие системы стимулирования персонала организации, в том числе нематериального, позволяющее реализовывать процесс управления персоналом на предприятии с наилучшими результатами, выступает одной из приоритетных целей развития организации.

За счет построения действенной системы стимулирования труда, ориентированной на цели компании, можно значительно увеличить производительность, и, в конечном счете, прибыль компании. Таким образом, формирование новых подходов к системе стимулирования персонала сегодня является первостепенной задачей любой компании.

Рыночная экономика по своей сущности является своеобразным рычагом, стимулирующим рост производительности труда предприятий различных форм собственности, что, в свою очередь, обеспечивает всемерное повышение эффективности производства. В связи с этим возрастает значимость трудового вклада каждого работника предприятия в конечные результаты его деятельности. Одной из основных задач для любого предприятия на сегодняшний день является поиск наиболее эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Осуществление преобразований в формах и методах управления трудом на предприятии в настоящее время часто бывает недостаточно эффективным и поэтому не достигает поставленных целей. Одной из основных причин этого является недостаточная обеспеченность предприятий кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать сложные задачи в условиях рыночной экономики. Разрешение данной проблемы возможно путем использования продуманной системы работы с персоналом предприятия, и, в частности, формирование эффективной системы мотивации труда.

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет его заинтересованность наиболее эффективно выполнять трудовые функции, что в результате ведет и к росту производительности труда на предприятии. В целях контроля ситуации в рамках трудовой деятельности необходимо своевременно и качественно проводить анализ системы мотивации труда персонала предприятия. Периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

Проблема мотивации в западных странах приобрела свою значимость и актуальность еще в двадцатых годах нашего столетия. Родоначальниками теории мотивации можно считать А. Маслоу, Фр. Герцберга, Д. Мак'Грегора, работы

которых дали старт множеству исследовательских проектов и привели к появлению процессуальных концепций, моделей, разработок, широко применявшихся на практике.

Проблемы мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом организации получили развитие в трудах Н.А. Белкиной, О.С. Виханского, Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, Н.В. Глаз, Ю.А. Глаз, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Э.М. Короткова, В.М. Ловчевой, Е.А. Митрофановой, С.Д. Резника, В.В. Травина и др.

В нашей стране эта проблема продолжает оставаться недостаточно изученной, несмотря на то, что в последнее десятилетие в работах многих отечественных ученых по менеджменту большое внимание уделяется вопросам мотивации и совершенствования стимулирования трудового поведения; появились отечественные разработки положений и концепций теории мотивации. К сожалению, принципы и разработки теории мотивации не находят своего применения в отечественной практике.

С учетом сложившейся в России социальной, экономической и политической обстановки особую актуальность приобретает создание новых механизмов мотивации труда. Сегодня необходимо отказаться от политики минимизации вложений в человеческие ресурсы. Использование принципов теории мотивации трудовой активности руководителей и персонала должно стать частью общей системы организации трудовой деятельности. Западные менеджеры давно доказали на практике, что мотивация – основной механизм в работе с людьми, который помогает существенно повысить ответственность работников, удовлетворенность от работы, качество и результативность труда; снизить текучесть кадров и потери времени.

Все вышеизложенное подтверждает необходимость разработки выпускной квалификационной работы на тему управления мотивацией персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система нематериальной мотивации ПАО «Сбербанк». Предметом исследования выступает совокупность социально-экономических и управленческих отношений,

складывающихся в процессе развития системы нематериальной мотивации персонала.

Теоретической основой исследования стали разработки, обоснованные и представленные в современной литературе. Для сбора аналитических данных в выпускной квалификационной работе использовались следующие методы: опрос сотрудников предприятия; анкетирование сотрудников; наблюдение за управленческими процессами на предприятии.

Эмпирической базой являются аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, оценки российских и зарубежных ученых, а также аналитические и собственные расчеты материалов автора.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по развитию системы нематериальной мотивации персонала, основанной на целях ПАО «Сбербанк».

Поставленная цель определяет основные задачи:

- рассмотрение теоретических подходов к исследованию проблемы нематериальной мотивации персонала, основных форм и методов мотивации персонала;
- изучение системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»;
- анализ практики нематериальной мотивации персонала банка;
- проведение оценки эффективности системы нематериальной мотивации персонала;
- разработка рекомендаций по оптимизации системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк»;
- выбор мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования, основанных на целях компании;
- проведение экономической оценки предложенных мероприятий.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что ее результаты могут быть использованы организациями для внедрения

современной системы нематериальной мотивации персонала, а также при разработке управленческой политики, могут служить инструментами оценки качества управления кадровой политикой компании.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы изучения мотивации персонала, ее сущности, методов, основных теорий мотивации. Разработана методика изучения трудовой мотивации персонала предприятия.

Во втором разделе проведен анализ системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк», дана оценка уровня удовлетворенности трудом персонала исследуемого предприятия, оценка эффективности применяемых методов мотивации.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию методов нематериальной мотивации персонала ПАО «Сбербанк», определены приоритетные направления преобразований в системе трудовой мотивации исследуемого предприятия. Представлено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Социально-экономическая сущность мотивации как подсистемы управления человеческими ресурсами

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация влияет на поведение человека и зависит от множества факторов, во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека¹.

Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека зависит от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивации соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем анализировать эти аспекты, рассмотрим основные понятия, которые будут использоваться в дальнейшем.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному реагируют на потребности: стремятся удовлетворить их, подавляют их или не реагируют на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Потребностей много, но их все можно разделить на группы. Выделяют такие группы потребностей, как: потребность в безопасности, потребность в уважении,

¹ Кинг. М. Мотивация персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-nayti-i-razvit-sobstvennyu-vnutrennyu-motivaciyu>

потребность в независимости и самостоятельности, потребность достижения, потребность властвования².

Для понимания мотивации людей необходимо отталкиваться от понятия «потребности». Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а так же от действия других мотивов. Мотив не только побуждает к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности, если мотив вызывает действие по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различными, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действия или даже устраняя их³.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. В зависимости от того, какие задачи решает мотивирование, выделяют два его основных типа:

1. Внешнее воздействие на человека.

Создание определенных мотивов, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования нужно хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как вызывать эти мотивы.

² Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. Учебно-методический комплекс. - М.,2009.- с.8-

³ Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография. – М.:Инфра-М, 2011.

2. Формирование определенной мотивационной структуры человека.

Основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы, и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности⁴.

Функция мотивации заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности⁵.

Стимулы – это побудительные причины, заинтересованность в совершении чего-нибудь. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

Функции стимулирования:

- Нравственная.

Стимулирование формирует у работника активную жизненную позицию, способствует формированию у него определенных нравственных качеств.

- Социальная.

Стимулирование влияет на формирование социальной структуры общества через различный уровень доходов, что в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей, а также через удовлетворение потребностей.

- Социально - психологическая.

Стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностных ориентаций, отношения к труду.

⁴ Кибанова А.Я. Методы построения системы управления персоналом. - М.:ИНФРА – М. 2009. -с. 96

⁵ Яхонтова Е. Системный подход к мотивации персонала. [Электронный ресурс] / Е. Яхонтова.//Справочник по управлению персоналом. – 2009. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistemnyy-podhod-k-motivacii-personala>.

- Экономическая.

Стимулирование способствует росту производительности труда, повышению качества продукции и решению других задач, стоящих в каждый конкретный период перед экономикой, в целом способствует повышению эффективности⁶.

Таблица 1.1

Виды стимулов

В зависимости от потребностей:		
<p>Материальные (экономические):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Денежные: заработная плата, премии, надбавки, бонусы наличностью или акциями, опционы на право выкупа ценных бумаг у компании. - Не денежные: рабочим временем, рабочим местом, льготными программами. 	<p>Нематериальные (не экономические):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Социальные: престижность труда, возможность профессионального роста, возможность самоутверждения; - Моральные: устная похвала, вынесение благодарности, награждения различного рода; -Творческие: возможность самосовершенствования, самореализации, самовыражения; - Социально-психологические: возможность общения, причастность к делам трудового коллектива. 	
В зависимости от направленности:		
<p>Поощряющие: материальные, нематериальные, индивидуальные, коллективные.</p>	<p>Блокирующие: лишение премий, замечание, выговор и т.п.</p>	
В зависимости от интересов:		
Индивидуальные	Коллективные	Общественные

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

⁶ Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях [Текст] / В.И. Герчиков //ЭКО. – 2009. – № 6. – С. 103

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий⁷.

Таким образом, мотивация и стимулирование персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

В условиях обострившейся рыночной конкуренции компании стремятся к повышению качества человеческого капитала, которое реализуется в значительной степени именно через усиление мотивации и стимулирования труда персонала. Система материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде, в совокупности с четким пониманием цели своей работы и вероятностью достижения этой цели играет основную роль в оценке эффективности деятельности сотрудника организации.

Обобщив различные представления ученых о процессе мотивации трудового поведения персонала, можно заключить, что практически все исследователи отмечают в его основе стремление работника к удовлетворению потребностей, которое является движущей силой трудовой деятельности. В свою очередь, трудовое поведение характеризуется такими категориями как «отношение к труду» или «трудовая установка» и определяются степенью удовлетворенности трудом. В результате действия стимула повышается

⁷ Каграманова Т.И. Проблемы мотивации и стимулирования в управлении персоналом. [Текст] / Каграманова Т.И. // Мир науки, культуры, образования. – 2014. - №3. – С.383

мотивация работника, что приводит к запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени, в таком случае можно говорить о положительном результате стимула. Таким образом, мотивационный стимул ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован.

Сегодня наукой накоплен большой багаж мотивационных теорий. К основополагающим из них можно отнести содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Наибольшее распространение в этой категории получили теории, объясняющие поведение человека, исходя из его потребностей, — это теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда и двухфакторная теория Ф. Герцберга. В содержательных теориях большое внимание уделяется анализу факторов, лежащих в основе мотивации, при этом практически без внимания остается сам процесс мотивации; в то время как процессуальные теории наоборот посвящены процессу мотивации и описанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов⁸.

В процессуальной теории мотивации – модели Портера-Лоулера присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Данная модель позволяет определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник

⁸ Кибанов А. Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012.

удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты⁹.

Все виды нематериального стимулирования могут быть разделены на три вида: корпоративно-системные; социально-психологические; социально-бытовые. Основанием такого деления служит то, из какого источника исходит то или иное поощрение, как формируется «пакет» поощрений, кто отвечает за правильное использование тех или иных поощрений, какие потребности удовлетворяет то или иное поощрение.

Сегодня социальная направленность экономических реформ заставляет руководителей компаний все больше внимания уделять человеческому фактору. Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Влияние нематериального стимулирования на повышение эффективности предприятия обнаруживается в следующих областях: набор персонала; удержание персонала; повышение производительности труда; повышение качества продукции; улучшение социально-психологического климата в коллективе; удовлетворенность сотрудников условиями своего труда; повышение лояльности; минимизация прогулов и отсутствия на рабочем месте; снижение социальной напряженности; готовность к переменам; стимулирование инициативы и предприимчивости; оптимизация расходов на персонал; формирование имиджа работодателя.

Все это доказывает, что не существует такой области управления персоналом, на которую нельзя воздействовать с помощью нематериального стимулирования.

⁹ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2010.

Нематериальное стимулирование как фактор повышения эффективности деятельности предприятия имеет огромный потенциал. К сожалению, в нашей стране сделаны только первые шаги по внедрению комплексной программы этого вида стимулирования. Для успешной реализации системы нематериального стимулирования необходима ее увязка, как с системой материального стимулирования, так и с потребностями каждого конкретного члена трудового коллектива.

Оценка результативности труда является одной из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена (организации). Конечно, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам¹⁰.

Основным методом получения информации о деятельности сотрудника является наблюдение, в некоторых случаях могут быть применены методы психодиагностического исследования, а также социологические опросы. Характеристика поведения может быть получена путем опроса руководителя или непосредственного окружения сотрудника («360°») по определенным критериям, описывающим те или иные его действия.

Методами получения информации о текучести и абсентеизме являются анализ организационных проблем и анализ документов, содержащих необходимые данные. Вместе с тем, текучесть персонала и уровень абсентеизма не всегда свидетельствуют о благополучии в системе стимулирования – такая ситуация может сопровождаться слабой активностью работников, отказом от ответственности, стремлением выполнять свои обязанности в пределах

¹⁰ Льгова К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников// Мотивация и оплата труда. - 2014. -№02(22). - С. 140

минимально допустимых норм. Для проведения анализа результатов труда персонала требуется собрать следующую информацию: показатели, характеризующие динамику производительности труда (количество, качество, сроки выполнения работ); показатели, отражающие тенденции в текучести персонала; планы предприятия, определяющие требования к основным результатам труда¹¹.

Производительность труда является показателем, характеризующим, с одной стороны, требования организации к уровню исполнения работы сотрудниками, а с другой - степень влияния условий применения тех или иных форм и методов стимулирования на результаты труда персонала. Другими словами, запланированный уровень производительности труда достигается, если конкретные показатели работы четко связаны с конкретными целями и задачами сотрудника, а также его вознаграждением.

Оценивая сотрудников, компания дает им ряд преимуществ: определение места и роли каждого сотрудника в компании – по горизонтали и по вертикали; ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимость размера заработной платы, премий и других видов нематериального стимулирования от результатов труда; возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя; гарантию того, что достижения не останутся без внимания; возможности профессионального и карьерного роста в компании¹².

Итак, под мотивацией понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия. Мотивация труда возникает только в том случае, если индивид может добиться удовлетворения своих потребностей в результате выполнения определенных трудовых функций на предприятии.

Таким образом, мотивация труда представляет собой внутреннее побуждение индивида, работника предприятия, к определенному поведению в

¹¹ Могилевкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат /Е. А. Могилевкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников. Учебно-практическое пособие. – СПб: Изд-во «Речь», 2012.

¹² Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Издательство БГУЭП, 2009.

рамках его трудовой деятельности в соответствии с его интеллектуальными и физическими способностями. Целью мотивации труда является достижение в процессе трудовой деятельности целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда могут находиться как связанные с процессом труда мотивы и стимулы, так и не связанные с ним.

1.2. Основные формы и методы мотивации персонала

Методы мотивации — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности¹³.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.¹⁴

Существуют следующие методы мотивирования:

1. Административные методы.

Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

– Организационно - стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, Госстандарт и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения.

– Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри

¹³ Барыш О. Мотивация персонала [Электронный ресурс] / О. Барыш // Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivacii-personala-vseryoz>;

¹⁴ Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. Пособие. – М: Инфра – М, 2011. – 109 с.

организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации.

– Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

– Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации¹⁵.

Административные методы мотивации труда, используются в тех организациях, где руководство определяется теорией «Х» Д. Мак Грегора, то есть это авторитарное руководство, считающее, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику «кнута и пряника», с другой стороны, такие методы, как организационное воздействие, необходимы. Организационные схемы, нормирование труда способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности работников. Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения и определяют принципы государственного влияния на рынке труда.

2. Экономические методы.

С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

¹⁵ Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом. - М.:ИНФРА – М. 2009. -с. 96

– методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

– методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

3. Социально-психологические методы.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят:

– формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное.

– личный пример руководителя своим подчиненным. На личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.

– ориентирующие условия, то есть цели, организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

– удовлетворение культурных и духовных потребностей. Возможность социального общения сотрудников.

– установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек, придерживается каких-либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т. д.)¹⁶

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и каковы способы вызвать эти мотивы.

Основная задача второго типа мотивирования – формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не предусматривает какие-то конкретные действия и результаты. Этот тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления¹⁷.

¹⁶ Захарова Т.А., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. Учебно – методический комплекс.-М.,2009.- с51

¹⁷ Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2010.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия – это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может проявлять разную степень старания, выполняя свою роль в организации. Мотивация влияет и на настойчивость продолжать и развивать начатое дело.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное выполнение работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, во многих случаях является важнейшим условием успешного выполнения задания.

Направленность указывает, к чему стремится работник, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий работника, однако не менее важно уметь с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Естественно, такое рассмотрение процесса мотивации носит условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

Методы мотивирования могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника¹⁸.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека¹⁹.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем.

С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

¹⁸ Пряхов, В.В. Мотивационная функция доходов работника и ее использование в управлении на предприятиях [Текст] / В.В. Пряхов // Экономика строительства. – 2009. – № 8. – С.12

¹⁹ Шестакова, Е.В. Мотивация кадров // Кадры предприятия – 2014. – № 7–С. 10

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Обобщенная схема механизма мотивации имеет следующий вид (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Механизм мотивации персонала

Этот цикл присутствует и повторяется в жизни каждого человека по поводу удовлетворения любой из его потребностей. С одной стороны, позитивный результат выбранной формы деятельности (удовлетворение потребности) откладывается в памяти человека и заставляет его действовать таким же образом в аналогичной ситуации. С другой стороны, негативный результат ведет к тому, что в будущем человек стремится избегать той деятельности, которая ведет к недостаточному удовлетворению потребности либо к полному отсутствию такового. Этот факт получил название закона результата. Мудрость и опыт, приобретаемые с годами, ведут к тому, что в большинстве случаев человек еще на стадии осознания способен выбрать наиболее правильный в данных

обстоятельствах тип поведения, приводящий к полному удовлетворению потребности. Молодым работникам наиболее присущ метод «проб и ошибок»²⁰.

Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь совершенно различный мотивационный эффект для различных категорий работников в зависимости от их возраста, должностного положения, жизненных целей и т.п.

Обращает на себя внимание и правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на работника, которая включает в себя тип, характеристику и метод выработки воздействия. По типу воздействия выделяют непосредственное воздействие, постановку задачи, создание стимулирующей ситуации. Постановив задачу и предоставив работнику возможность самому найти наиболее эффективные пути её решения, можно добиться гораздо более высоких результатов, стимулируя его инициативу, нежели прямым распоряжением или инструктированием. В характеристике воздействия очень важен временной аспект определения периода воздействия, его долговременности. Воздействие может носить характер долгосрочный и краткосрочный, периодически повторяющийся и разовый, единичный, стратегический (перспективный) и тактический (текущий)²¹.

К долгосрочным типам воздействия, носящим стратегический характер, можно отнести планирование трудовой карьеры, учет выслуги лет и в том числе периода работы на данном предприятии, обеспечение системы пожизненного найма, проведение политики личного участия работников в принятии решений, постоянно действующие надбавки к заработной плате, в том числе за качество и т.п. Методы демократического воздействия рождают уверенность работника в себе и доверие к фирме, где он работает, служит созданию общей корпоративной культуры. Краткосрочные воздействия обычно менее сложны, и их влияние на кадровую политику предприятия менее заметно. Вместе с тем в качестве стимулирующих средств они, безусловно, оказывают влияние на развитие

²⁰ Зенирова А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала.// Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 10

²¹ Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. – 2014. - №7. – С. 88

способностей личности, мотивацию трудовой деятельности. К ним можно отнести предоставление работнику кредита, материальной помощи, продажу ему автомобиля со скидкой, оплату счетов по медицинскому обслуживанию, оплату транспортных расходов, специальные разовые премии и т.п.

Методы выработки воздействия могут быть единоличные, коллегиальные и коллективные. Единоличные решения принимаются быстро, но могут вызывать многочисленные возражения исполнителей вплоть до молчаливого бойкотирования их выполнения. Процедура принятия коллективных решений длительна, нередко сложна, часто требует сбора подписей, но в результате их исполнение осуществляется быстро и гладко, так как все работники уже успели осознать необходимость трудовых действий и расписались в готовности выполнять их. Нередко, правда, такие решения носят компромиссный характер.

Таким образом, методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. В числе методов мотивирования эффективного трудового поведения следует выделить такие, как:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

1.3. Методика изучения мотивации персонала.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия. Эффективная система мотивации сотрудников должна учитывать насущные потребности большинства работников

и основные движущие мотивы их поведения. Для того чтобы разработать такую систему, необходимо систематически изучать мотивацию работников²².

В данной выпускной квалификационной работе будет разработана методика мотивации персонала на производственном предприятии с учетом всех выше перечисленных аспектов.

Разработка эффективных решений в области мотивации трудовой деятельности невозможна без проведения детального анализа. Определение целей и задач, учитывающих специфику конкретной организации (область деятельности, состояние персонала, его профессиональная специализация), а также выбор методов исследования, применение которых обеспечит получение требуемой информации, позволяет сформировать необходимую базу для анализа системы мотивации.²³

Исследование системы мотивации проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности предприятия.

Особенностью изучения практики и уровня мотивации является то, что это явление не поддается непосредственному измерению и может быть охарактеризовано лишь по оценкам и мнениям опрашиваемых.

Задачи исследования существующей системы мотивации:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала.

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации: анализ проблем организации; анализ документов; анализ внешних факторов; социологический опрос; наблюдение.

В данной работе будет применяться социологический опрос (анкетирование).

Цель социологического опроса – это исследование отношения сотрудников

²² Дмитриева А. Особенности мотивации рабочих [Электронный ресурс] / А. Дмитриева // Кадры. - 2012. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/osobennosti-motivacii-rabochih>;

²³ Михайленко О., Михайленко Ю., Реквием по мотивации [Электронный ресурс] / О. Михайленко, Ю. Михайленко. // Стратегии. – 2009.- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rekviem-po-motivacii>;

к применяемым формам и методам стимулирования, существующим стилям управления, сложившимся отношениям, которое проводится либо в письменном виде (анкетирование), либо в устной форме (интервью) по определенным заранее темам и по соответствующим этим темам вопросам²⁴.

Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. При ее составлении необходимо разработать основания классификации персонала на обследуемые группы (подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т.п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы. За подготовкой анкеты следует проведение опроса. В данной работе анкета содержит несколько блоков:

- личные данные;
- отношение работника к своей работе;
- работник и организация, коллектив;
- мотивы, побуждающие трудовую деятельность работника.

В первом блоке данного анкетирования рассматриваются личные данные сотрудника. Это позволяет определить, целевую аудиторию организации. Впоследствии это помогает распределить по группам респондентов, основываясь на социальных, возрастных, и профессиональных признаках.

Во втором блоке рассматривается отношение работника к своей работе. Неудовлетворенность трудом проявляется в низких результатах труда, во избежание этого, был разработан данный блок, он позволяет выявить отношение работника к выполняемой им работе, и оценить условия, в которых он работает. В дальнейшем это помогает разработать гарантии стабильности, возможностей и перспектив, которые сможет представить данная организация для обеспечения связи настоящего и будущего работника с его профессиональной деятельностью²⁵.

Третий блок затрагивает вопрос отношения работника к его заработной плате. Данный блок, позволяет сформировать индивидуальную оценку

²⁴ Новикова. А. Вся правда о мотивации [Электронный ресурс] / А. Новикова // Персональный менеджмент. - 2009. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vsya-pravda-o-motivacii>

²⁵ Ловчева М. Моральное стимулирование персонала [Электронный ресурс] / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/moralnoe-stimulirovanie-personala>

сотрудника размера его заработка, в зависимости от уровня его притязаний путем сравнения его величины с зарплатой других сотрудников. Другими словами, работник удовлетворен зарплатой, если она обеспечивает приобретение необходимых ему благ и если материальные вознаграждения воспринимаются им как справедливые²⁶.

Вопрос психологического комфорта представлен в четвертом блоке. Психологический комфорт зависит от того, как сотрудник оценивает качество межличностных связей, свое положение в компании, содержание выполняемой им работы, возможности профессионального развития и роста, а также отношение к организации в целом. Если работник не испытывает постоянно негативных эмоций по отношению к коллегам, руководителю, доволен занимаемой должностью и оценкой результатов своего труда, получает удовольствие от своей деятельности, позитивно настроен к организации и реально представляет свое будущее в ней, то можно утверждать, что он находится в состоянии психологического комфорта. Поэтому для оценки личностной составляющей удовлетворенности трудом в данном блоке рассмотрены такие критерии как: уровень конфликтности в коллективе, возможности повышения статуса работников (обучение, должностное продвижение), лояльность сотрудников по отношению к организации.

В заключительном пятом блоке анализируются мотивы, которые побуждают трудовую деятельность работника. Здесь рассматриваются психологические составляющие мотивации персонала. Каждый человек совершает поступки, направленные на удовлетворение его потребностей, путем выбора того или иного типа поведения. А поведение человека определяется направленностью личности, его способностями, и его желаниями. Данный блок предназначен для того, чтобы правильно выстроить мотивационную политику в коллективе²⁷.

²⁶ Завадский В. Как определить мотивацию сотрудника на этапе найма [Электронный ресурс] / В.Захаров // PC Week. – 2011. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-opredelit-tip-motivacii-sotrudnika-na-etape-nauma>.

²⁷ Погодина Г. Инструменты мотивации [Электронный ресурс] / Г. Погодина // Справочник кадровика. – 2010. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/instrumenty-motivacii>

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «СБЕРБАНК»

2.1. Изучение системы управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк»

Понятие «управление человеческими ресурсами» комплексное и включает целый ряд элементов: стратегию УЧР, кадровую политику, систему, функции УЧР, службу УЧР, показатели результативности УЧР и т.д. Но, благодаря активному развитию системного подхода в менеджменте, УЧР в организациях все чаще рассматривают как систему, которая представляет собой совокупность:

- внутренне взаимосвязанных частей организации и формирующих некую целостность;
- совместных действий по управлению человеческими ресурсами;
- различных подсистем, включающих широкий спектр функций по управлению человеческими ресурсами.²⁸

Управлением человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк» занимается отдел по работе с персоналом.

Основными направлениями работы данного отдела являются следующие:

- планирование персонала;
- подбор и отбор сотрудников;
- адаптация персонала;
- организация труда;
- стимулирование персонала;
- развитие и обучение персонала;
- оценка персонала;
- кадровый учет и делопроизводство.

²⁸ Просвиркина Е.Ю. Влияние управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков на Российском рынке [Текст]: Дисс... к-та экон. наук: 08.00.05. – М., 2015. – 191 с.

Одной из ключевых функций в системе управления человеческими ресурсами ПАО «Сбербанк» является подбор и отбор персонала. Требования к кандидатам на вакантные позиции в российском банковском секторе высоки, поэтому при реализации данной функции ПАО «Сбербанк» сталкивается с нехваткой высококвалифицированных специалистов. Наряду с требованиями к высшему образованию, опыту работы и профессиональным навыкам востребованы такие компетенции, как коммуникабельность, ориентация на командную работу, целеустремленность, энергичность и активность, инициативность, ответственность, клиентоориентированность, ориентация на результат, инновационность и креативность, стрессоустойчивость. «Сбербанк», как и многие другие банки, ориентируется на привлечение молодых специалистов и сотрудничает с ведущими ВУЗами.

В результате активного привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов важной функцией системы УЧР банков становится адаптация сотрудников. Так, в ПАО «Сбербанк» для каждого нового сотрудника разрабатывается план адаптации, включающий знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, адаптацию на рабочем месте и подведение итогов адаптации. Такие планы адаптации помогают сотрудникам качественно и быстро включиться в новую работу. Наряду с планами адаптации также разрабатываются и реализуются программы наставничества.

В связи с высоким уровнем требований к персоналу «Сбербанк» вынужден организовывать систематическое обучение сотрудников. В кадровой политике отмечается, что большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала и развитию сотрудников. При этом программы развития персонала направлены на реализацию текущих и стратегических бизнес-целей банка. Таким образом, одной из ключевых функций системы УЧР в «Сбербанке» является обучение и развитие персонала. В ПАО «Сбербанк» действуют корпоративные университеты. В отличие от тренинговых и учебных центров, в корпоративных университетах реализуются не отдельные программы по обучению, а комплексные программы по развитию сотрудников. Корпоративные

университеты обеспечивают системную и комплексную подготовку всех целевых групп персонала, их профессиональное развитие и карьерный рост. Практическая направленность всех программ обучения предполагает выполнение индивидуальных и групповых проектов, решение реальных кейсов и актуальных задач, стоящих перед банком. Корпоративные университеты предлагают широкий спектр программ обучения и развития персонала. Так, ПАО «Сбербанк» реализует более 40 обучающих программ.

Учитывая проблему дефицита квалифицированных банковских специалистов и необходимости их привлечения и удержания, одной из важнейших функций в системе УЧР банка является также стимулирование персонала. Для удержания высококвалифицированных специалистов ПАО «Сбербанк» использует материальные и нематериальные формы стимулирования персонала. Также широко используются разные виды социальных льгот: медицинское страхование, материальная помощь, оплата больничных (сверх нормы) и льготное кредитование.

В связи с тем, что одной из основных стратегических целей управления человеческими ресурсами в банке является удержание и развитие квалифицированных работников, важной функцией в системе УЧР ПАО «Сбербанк» становится и оценка персонала. Проведение оценки персонала дает возможность выявлять как высоко результативных сотрудников, обладающих потенциалом профессионального и карьерного роста, так и работников, которые не справляются со своими обязанностями. В результате руководители банка совместно со службой УЧР принимают обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами: формируют кадровый резерв из сотрудников, обладающих высоким потенциалом; разрабатывают индивидуальные планы развития; оптимизируют штат сотрудников; индивидуализируют компенсационные и социальные пакеты работников и т.д.

Необходимо также отметить важность управления внутренними коммуникациями, качество и организация которых имеют особое значение для деятельности всего банка. Эффективное управление внутренними

коммуникациями обеспечивает постоянное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне; позволяет высшему руководству иметь оперативную информацию о ситуации в структурных подразделениях банка, понимать последствия принимаемых ими решений. Для управления внутренними коммуникациями в ПАО «Сбербанк» используются различные методы: создание внутреннего сайта, доски объявлений, рассылка внутренних сообщений, корпоративные СМИ, проведение собраний и совещаний. Для повышения оперативности и качества работы сотрудников также используют IP-телефонию, информационные системы для обмена мгновенными сообщениями, аудио- и видеоконференц-связь.

ПАО «Сбербанк» использует различные подходы к оценке управления человеческими ресурсами. Выбор подходов напрямую связан с выбором показателей, характеризующих результативность системы УЧР. Среди показателей можно выделить следующие: рентабельность инвестиций в человеческий капитал, удовлетворенность персонала, и т.д. Оценка результативности системы УЧР в ПАО «Сбербанк» проводится с целью:

- улучшения качества реализаций функций УЧР;
- сокращения издержек на управление человеческими ресурсами;
- сравнения показателей результативности системы УЧР с другими организациями;
- анализа соответствия системы УЧР стратегии «Сбербанка» и др.

В работе был проведен анализ обеспеченности человеческими ресурсами исследуемого предприятия, что представляется особенно важным.

Согласно Форме № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» на 1 июня 2015 г. численность работников составляла 185 человек, фонд начисленной заработной платы с начала года - 12831,6 тыс. рублей.

Основным направлением анализа человеческих ресурсов и использования времени является деятельность основного персонала.

На основе сопоставления наличия человеческих ресурсов в отчетном 2015 году с 2014 годом можно выяснить, по каким видам деятельности произошли

существенные отклонения численности работников, каковы причины, а также следует ли принимать меры к сокращению текучести кадров, их обучению.

В ходе анализа необходимо показать среднесписочную численность работников, сопоставляя баланс рабочего времени (Таблица 2.1). Это позволит выявить недостаток или избыток рабочей силы, наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов. Как видно из таблицы, численность персонала в сравнении с аналогичным периодом 2014 года уменьшилась на 6 человек из-за сокращения штатных единиц.

Представим среднесписочную численность работников ПАО «Сбербанк» за 2015 г.

Таблица 2.1

Среднесписочная численность работников ПАО «Сбербанк» за 2015 г.

Показатель	На 01.01.14 г.	По плану	На 01.01.15 г.	Изменения	
				К 01.01.14	К плану
Всего	185	189	179	-10	+4
в том числе: административно-управленческий персонал					
Руководители	98	98	98	-	-
Специалисты	60	60	60	-	-
Служащие	27	27	27	-	-

В сравнении с планом на 2015 год среднегодовая численность работников, в общем по отчету была больше на 4 человека, или на 0,7%, в связи с избытком специалистов и служащих в количестве 10 человек, и недостатком рабочей силы - 1 человек.

Сопоставляя численность отдельных категорий персонала с общей его численностью и сравнивая эти категории друг с другом, проведем анализ обеспеченности ПАО «Сбербанк» рабочей силой (Таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ обеспеченности предприятия рабочей силой

Показатель	Прошлый период	Анализируемый период		Отклонение в процентах		Отклонения от предшествующего периода	
		План	Факт	К базе гр.4/гр.2	Кплануг р. 4/гр.3	гр.3 - гр.2	гр.4 - гр.3
Численность персонала – всего	185	85	181	100,8	98,9	-10	+4
Служащие – всего	27	7	25	99,8	99,2	-3	-1
Основные служащие	16	6	14	99,6	99,2	-2	-2

Исходя из таблицы 2.2 видно, что численность персонала предусматривалось сократить на 4 человека:

$$185 - 181 = 4, \text{ или на } 5,2 \%,$$

в том числе служащих на 2 человека, или на 5 %, кроме того, персонала, не относящегося к служащим, на 2 человека, что составило 6,1 %.

Планом предусматривалось изменение структуры рабочей силы в пользу служащих. Удельный вес служащих анализируемого предприятия в 2013 году составлял 93,6%.

Увеличение удельного веса служащих в общей численности производственного персонала до недавних пор считалось позитивным фактором, однако в настоящее время подход несколько изменился и качество управления оценивают не по доле управленцев в общей численности работающих, а по другим критериям.

Все большее значение придается анализу трудового участия работников отдельных подразделений предприятия в достижении конечных результатов

деятельности организации.

Для более детального анализа использования человеческих ресурсов и рабочего времени рассмотрим Таблицу 2.3.

Информация о потерях рабочего времени получена из данных бухгалтерского учета.

Проанализировано использование рабочего времени в отчетном периоде сравнительно с плановыми показателями и показателями предшествующего периода.

Анализ показал, что имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним работником отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней, или 15511,6 часов ($1976 \times 7,85$). Таким образом, потери рабочего времени составили 31714 часов. В действительности они еще выше в связи с тем, что фактический фонд отработанного времени включает в себя и сверхурочно отработанные часы (742,5 часов). Если их учесть, то общие потери рабочего времени составят 32456,5 часов, или 3,8%.

Большая часть потерь ($2964 * 7,85 + 217,4 = 23484,8$ ч) вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 12,5 работников ($23484,8 / 1884$).

Особое внимание при анализе человеческих ресурсов уделяется оценке выполнения плана по повышению квалификации работников.

Столь существенный излишек неквалифицированного персонала требует большой работы по обучению персонала.

С другой стороны, не хватает высококвалифицированных служащих. Число служащих мест V и VI разрядов превышает численность служащих на 39 человек ($15 + 24 = 39$).

Известно, что подготовка рабочего высшего разряда занимает несколько лет, поэтому администрации предприятия наряду с обучением персонала имеет смысл

привлекать опытные кадры со стороны.

Итак, в работе в ходе анализа была определена среднесписочная численность работников на основе сопоставления баланса труда. Это позволило выявить недостаток рабочей силы и наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов анализируемого предприятия.

Полученные данные показывают, что численность персонала по состоянию на 01.01.15 в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года уменьшилась на 6 человек путем сокращения штатных единиц на исследуемом предприятии.

На основе имеющихся данных было определено, что имеющиеся трудовые ресурсы, исследуемые в работе, предприятие использует недостаточно полно.

В среднем одним рабочим отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней.

Большая часть потерь вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени.

На основе проведенного анализа было установлено, что руководству банка наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

Итак, в работе в ходе анализа была определена среднесписочная численность работников на основе сопоставления баланса труда. Это позволило выявить недостаток рабочей силы и наметить пути более рационального использования человеческих ресурсов.

Полученные данные показывают, что численность персонала по состоянию на 01.01.15 в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года уменьшилась на 6 человек путем сокращения штатных единиц.

На основе имеющихся данных было определено, что имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно.

В среднем одним рабочим отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного

рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней. Большая часть потерь вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени.

На основе проведенного анализа было установлено, что руководству банка наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

Таким образом, изучив систему управления человеческими ресурсами в ПАО «Сбербанк», можно сделать следующие выводы:

1) Основными функциями УЧР в ПАО «Сбербанк» являются подбор и отбор, адаптация и наставничество, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями.

2) Сложность финансово-банковской деятельности предъявляет высокие требования к работникам всех уровней должностей и требует постоянного повышения уровня их профессиональной компетентности.

3) В связи с дефицитом квалифицированных сотрудников Сбербанк активно привлекает молодых специалистов.

4) Банковская деятельность требует высокого уровня вовлеченности персонала в ежедневную деятельность банка и общение с клиентами. Система управления человеческими ресурсами должна реализовывать мероприятия, формирующие у сотрудников высокую мотивацию и удовлетворенность работой. Важную роль в этом играют формирование грамотной системы стимулирования персонала, а также связь вознаграждения сотрудников с результатами их труда.

5) В банке проводится регулярная оценка персонала, результаты которой позволяют оптимизировать штат сотрудников, выявлять высоко результативных работников, разрабатывать индивидуальные планы их развития и программы стимулирования.

6) Использование современных информационных форм коммуникации позволяет банку оптимизировать время сотрудников на выполнение повседневных задач и осуществлять вертикальные коммуникации между руководством и подразделениями банка.

2.2. Анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала

В центральном отделении ПАО «Сбербанк» в г. Пензе был проведен анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала. В анализе приняло участие 45 человек, среди них и руководители, и подчиненные. Работникам было предложено из представленных мотивов самостоятельно выбрать до пяти мотивов, которые являются наиболее важными. Обработка данных позволила проранжировать выбранные респондентами мотивы, определить их приоритетность.

В таблице 2.1 приведены итоговые ранги 10 приоритетных мотивов трудовой деятельности согласно опросу работников ПАО «Сбербанк».

Таблица 2.1

Значимость мотивов трудовой и социальной жизни работников ПАО «Сбербанк»

Мотивы	% респондентов, выбравших мотив
Размер заработка	86,6
Гарантия сохранения работы	46,6
Справедливость вознаграждения	46,6
Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг	46,6
Хорошие отношения с коллегами и с руководством	40
Комфорт на рабочем месте	40
Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности	33
Учет мнения при принятии решения	20
Возможность продвижения по службе	20
Возможность проявить творчество в работе	14

При ранжировании выбранных мотивов было выявлено, что у работников ПАО «Сбербанк» главным мотивом к хорошему выполнению работы является высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. На втором месте по значимости респонденты выбрали надежное рабочее место, справедливость вознаграждения, уважение, авторитет, престиж, признание заслуг. Значит,

наиболее важным аспектом для работников является денежная оценка ими выполненной работы.

Проанализировав результаты опроса «Определение иерархии потребностей по Маслоу» можно сказать, что у сотрудников данной организации наибольшую важность имеют социальные потребности, т.е. большое внимание должно уделяться в организации созданию благоприятного психологического климата, установлению тесных взаимосвязей между сотрудниками, сотрудничеству.

Затем следует потребность в признании (самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост) и физиологические потребности (рис. 2.1).

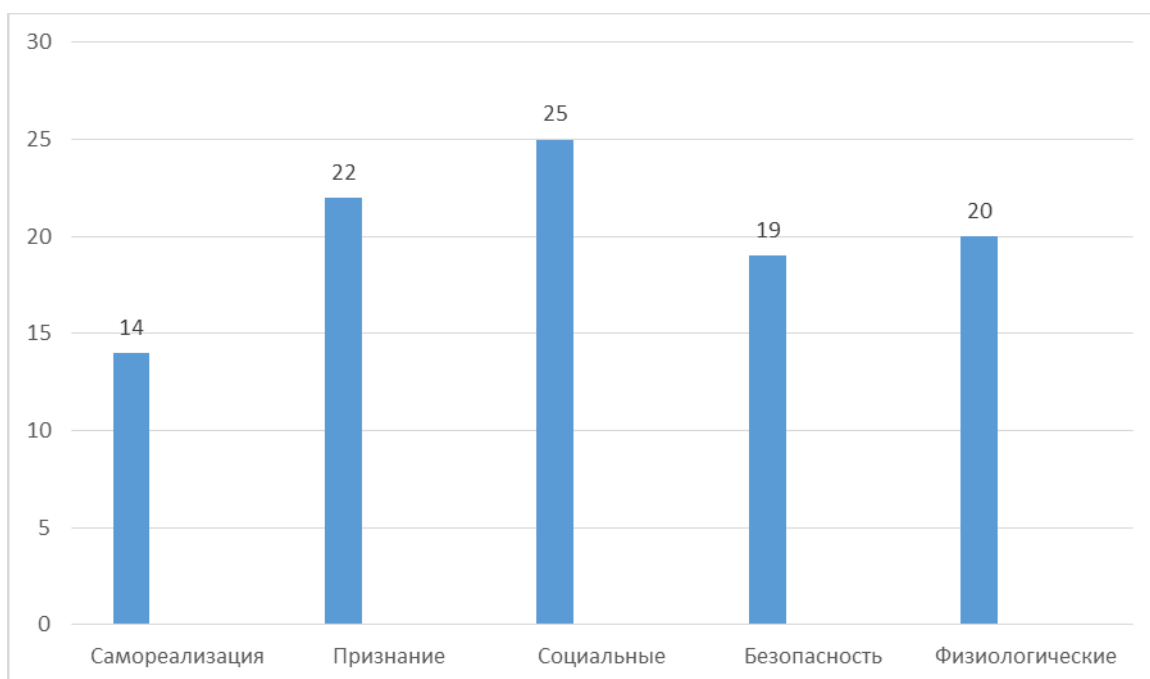


Рис. 2.1. Потребности персонала ПАО «Сбербанк» по А.Маслоу

Проанализировав результаты мотивационного теста по модели Мак-Клелланда, можно сделать вывод, что большую часть персонала организации составляют сотрудники с доминирующей потребностью в причастности. Этим людям важны взаимопонимание и сотрудничество с коллегами. Чуть меньшую часть составляют сотрудники с потребностью в достижении, стремящиеся к саморазвитию и самосовершенствованию. Самую малочисленную группу составляют сотрудники с потребностью во власти, люди, контролирующие и

направляющие деятельность других людей, несущие ответственность за их действия (рис. 2.2.).

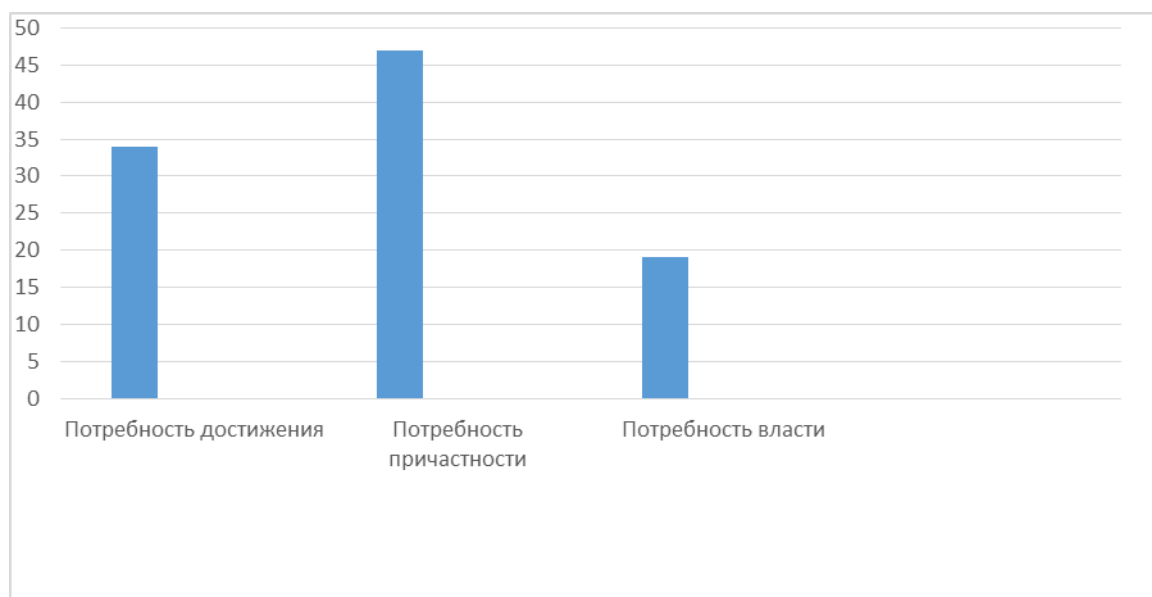


Рис. 2.2. Потребности персонала ПАО «Сбербанк» по Мак-Клелланду

Итак, среди наиболее важных потребностей респонденты на первое место поставили материальное поощрение. Стремление обеспечить себе средства к существованию стало занимать исключительное место. Сегодня труд редко воспринимается как самоценность, к нему относятся руководители – как к источнику обогащения, специалисты – как к источнику средств существования, а рядовые работники – как к средству выживания.

В перечне наиболее важных потребностей второе место занимает гарантия сохранения рабочего места, т.е. факторы низового уровня по теории Маслоу занимают устойчиво первые места по приоритетности.

Гарантия сохранения рабочего места – это одна из наиболее важных потребностей работников организации, поэтому угроза потерять рабочее место является сильным мотивом в их трудовой деятельности.

Возможность самостоятельно принимать серьезные решения и нести полную ответственность за результат также является привлекательной для персонала предприятия.

В ПАО «Сбербанк» четко функционирует материальная система мотивации. Она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами.

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

Одним из самых распространенных способов мотивации являются квартальные или ежемесячные премии.

Таблица 2.2

Формы поощрения за хорошо выполненную работу

Варианты ответа	% респондентов
премии	80
грамот и объявления благодарности	53
другие формы: не поощряют	7

Премии должны выплачиваться по результатам работы, следовательно, необходимо оценивать не только объем, но и качество выполненной работы.



Рис. 2.3. Оценка руководством труда сотрудников ПАО «Сбербанк»

Все сотрудники отмечают, что система оценки в ПАО «Сбербанк» функционирует, однако 33% респондентов не знакомы с критериями оценки труда.

Систематическая оценка качества и объема выполненной работы – положительно влияет на мотивацию персонала: она позволяет работнику исправлять недостатки и корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимальному эффекту.

В ПАО «Сбербанк» созданы такие условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса – так считают 86% опрошенных, 14% говорят о частичном существовании таких условий.

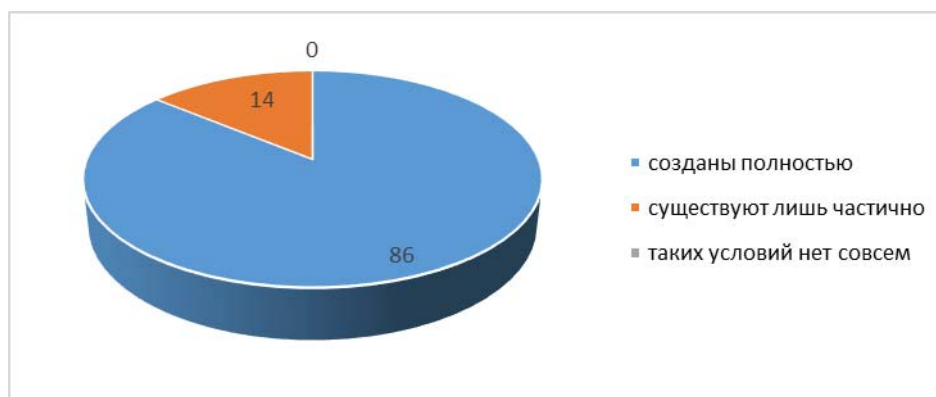


Рис. 2.4. Условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса

Следовательно, большинство опрошенных считают, что выполняемая ими работа имеет целостность, приводит к определенному результату. В итоге, метод мотивации, заключающийся в целостности работы, в ПАО «Сбербанк» распространен, но не совсем эффективно применяется. Около 30% персонала не видят конечной цели деятельности, а это могло стать резервом, обеспечивающим результативность труда каждого сотрудника.

Важный показатель, отражающий практику мотивационного воздействия на персонал в организации, – удовлетворенность рабочим местом, содержанием труда, режимом работы.

Степень удовлетворенности рабочим местом сотрудников ПАО «Сбербанк» отражена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Удовлетворенность сотрудников своей работой

Группу стабильных и удовлетворенных сотрудников составляют 79% всех опрошенных. Удовлетворенные, но предпринимающие поиск работы в настоящее время – 14%. Не удовлетворены и не занимаются поиском другой работы 7%. Мобильных сотрудников, не удовлетворенных своей работой и активно ищущих новое место, среди опрошенных не оказалось.

Понятие «содержание работы» включает в себя функции и обязанности, возложенные на сотрудника, выполняемые им проекты, решаемые им задачи. Другими словами «содержание работы» – это то, чем непосредственно занимается сотрудник. Из приведённой выше диаграммы видно, что наибольший процент

сотрудников удовлетворен исследуемым показателем, что является положительным моментом для работы организации.

Для 57% опрошенных работа полностью соответствует личным способностям, для 43% - работа не совсем соответствует личным способностям.

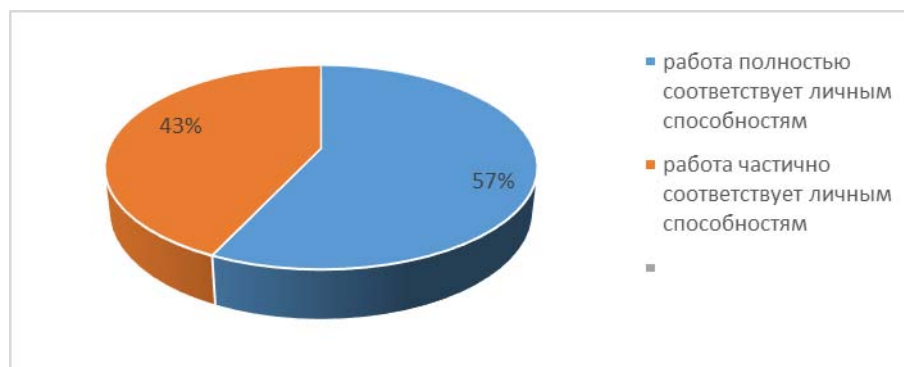


Рис. 2.6. Соответствие выполняемой работы личным способностям работников

Из приведенной выше диаграммы можно сделать вывод о том, что для большей части сотрудников ПАО «Сбербанк» возложенные на них обязанности и выполняемая ими работа соответствует их личным способностям. Но присутствуют сотрудники, для которых выполняемая работа и личные способности частично соответствуют друг другу. Это может быть вызвано, например, недостаточной квалификацией. Либо наоборот, рядовой сотрудник считает, что способен работать на более высокой должности и имеет для этого необходимые знания и опыт.

В ПАО «Сбербанк» предусмотрены для всех сотрудников специальные программы по обучению и повышению квалификации, это подтвердили все опрошенные. Однако 14% респондентов не направлялись на обучение и повышение квалификации в течение последних трех лет.

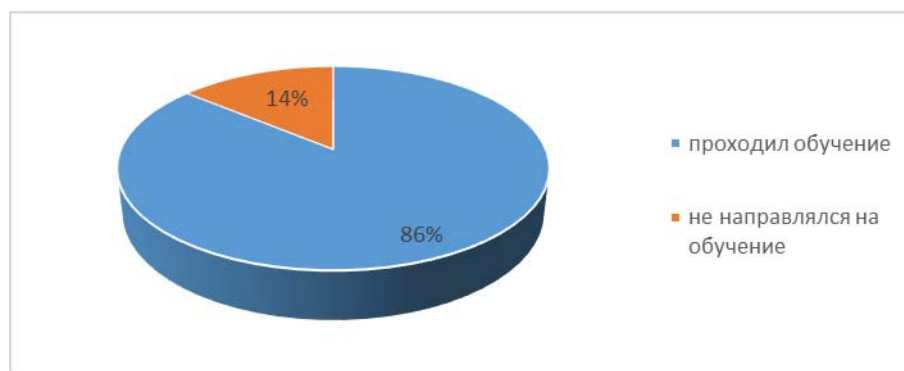


Рис. 2.7. Обучение и повышение квалификации за последние три года

Проведенный опрос позволяет говорить о том, что 33% работников ПАО «Сбербанк» не удовлетворены имеющимися возможностями продвижения по службе, это отрицательный факт не только для самого работника, но и для руководства, так как у работников отсутствует стимул для улучшения качества труда.

Содержание трудовой деятельности и степень соответствия выполняемой работы личным способностям, навыкам и умениям является важным фактором, влияющим на удовлетворенность сотрудника своей работой, на желание трудиться продуктивно на благо своей организации.

Большее половины опрошенных считают, что работа, выполняемая ими, полностью соответствует их способностям. Содержанием работы так же доволен высокий процент опрошенных. Отсюда следует преобладающее количество сотрудников, полностью удовлетворенных разнообразными аспектами трудовой деятельности.

Исходя из того, что наиболее важной характеристикой работы для сотрудников является помимо заработной платы благоприятный социально-психологический климат, можно сделать вывод, что среди потребностей из пирамиды Маслоу, для данной организации доминирующей будет социальная.

Исходя из последних двух приведенных соотношений, можно сделать вывод, что в организации нормальный социально-психологический климат. Отсутствуют сотрудники, не удовлетворенные отношениями с коллегами по работе и с руководителем. Всего 19% опрошенных частично удовлетворены

взаимоотношениями с начальством. Причиной этого могут быть как факторы личностного характера, так и неудовлетворенность условиями труда, заработной платой, отсутствием поощрений и т.д. Тем не менее, большинство сотрудников отношениями с руководителем довольны.

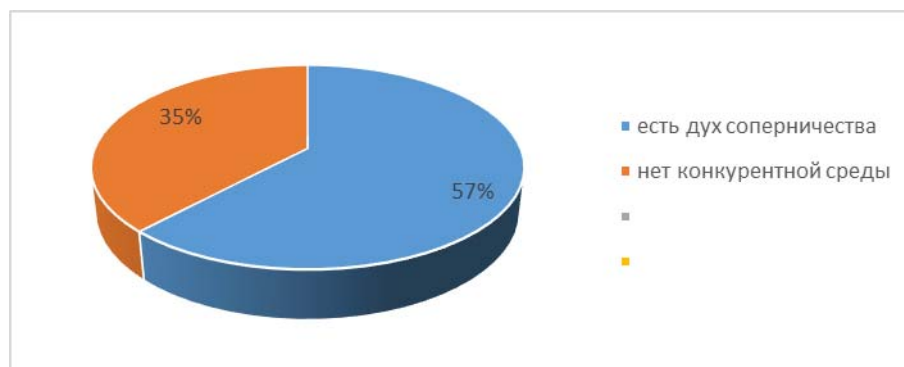


Рис. 2.8. Наличие конкурентной среды в организации

57% опрошенных говорят о наличии духа соперничества в коллективе, 43% утверждают, что в коллективе нет конкурентной среды. Большинство респондентов считают, что коллективу присуще соперничество. Значит, среди опрошенных есть такие, которые стремятся сделать свою работу лучше и быстрее, чтобы получить за это определенные привилегии, что свидетельствует о мотивации работников.

Таким образом, по итогам комплексного опроса, проводимого в ПАО «Сбербанк», выявились две группы факторов: мотиваторы и демотиваторы.

К мотиваторам отнесем: признание; положительный результат работы; цель как таковая; грамотный руководитель; самостоятельность; заработок и общий доход; хороший коллектив; информативность; четкая постановка задачи и т.д.

К демотиваторам: отсутствие признания; неинформированность; перегруженность или недогруженность работой и ответственностью; неудачи в работе; неясность целей и функций.

Исходя из выявленных потребностей и мотивирующих и демотивирующих факторов, должна строиться система мотивации персонала в ПАО «Сбербанк».

2.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала

Мотивация может стать причиной самых величественных и неожиданных человеческих достижений и сплотить людей в пору невзгод. Отсутствие мотивации порождает недовольство, неприязнь, бунты и даже революции. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа; сфера мотивации достаточно широка, поскольку человек как свободолюбивое существо ненавидит подчиняться приказам²⁹.

Предприятие стремится поддерживать свой имидж, выпуская в срок качественную продукцию, поддерживая деловую репутацию, не допуская финансовых афер и, главное, руководствуясь мотивацией труда, что является основой технологии управления персоналом.

В настоящее время эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач для любой организации. Сотрудники организации, их знания, навыки и опыт – их трудовая активность – едва ли не самый главный источник повышения эффективности и снижения издержек организации. Системы оплаты труда на основе компетентности персонала, качества и своевременности выполнения сотрудниками задач необходимы для развития организации в условиях высокой конкуренции.

Для анализа системы мотивации в ПАО «Сбербанк» была разработана анкета, направленная на выявление определенных элементов системы мотивации персонала организации.

Половина опрошенных сотрудников ПАО «Сбербанк» (50%) оценивают влияние существующей системы мотивации на функционирование организации как обеспечение продуктивности деятельности персонала и удовлетворённость трудом, и почти половина респондентов (41%) заинтересованы в конечном результате деятельности (рис. 2.11). Ведь именно от того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой организации,

²⁹ Гурков И.Б. Мотивация руководителей средних российских предприятий к инновациям // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2011. – N 2. – С. 84.

поэтому нужно стараться постоянно совершенствовать существующую систему мотивации.

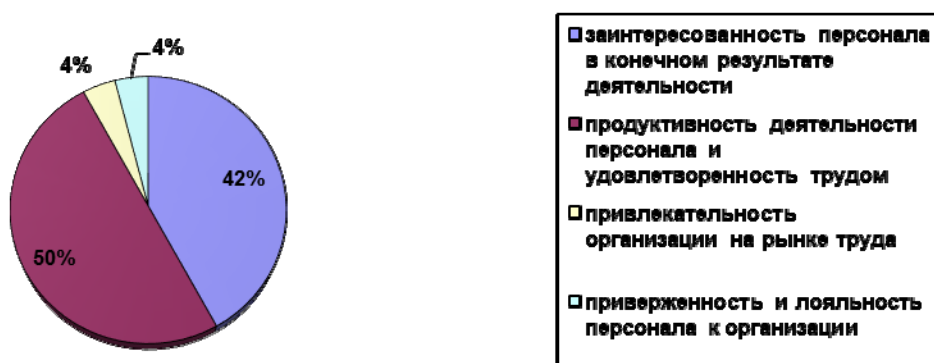


Рис. 2.9. Оценка влияния существующей системы мотивации на функционирование организации

Ряд полученных результатов исследования характеризует степень удовлетворенности работой, структурой мотивов поведения работников в сфере труда и повышения квалификации, ценностных ориентаций и установок и других элементов мотивации персонала. 26% респондентов оценивают действующую систему мотивации на предприятии как высокую, 46% удовлетворены работой лишь частично, т. е. средний уровень мотивации. Остальные же оценивают как низкую или затрудняются ответить.



Рис. 2.10. Оценка мотивационной системы сотрудниками

Наиболее важным стимулом для работников предприятия ПАО «Сбербанк» являются такие факторы, как:

- размер заработка;
- гарантия сохранения работы;
- справедливость вознаграждения;
- уважение, авторитет, престиж, признание заслуг.

Рейтинг факторов неудовлетворенности работой среди различных категорий работающих в ПАО «Сбербанк» выглядит следующим образом.

Таблица 2.4

Факторы неудовлетворенности работой

Варианты ответа	%
Вам давно не повышали заработную плату	39
Вас давно не повышали в должности	33
Ваш заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу	14
Вас не поощряли и не принимали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала	13
Вам часто поручается выполнять большие задания, делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями	11
К Вам несправедливо относится непосредственный руководитель	7
У вас не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым вам для работы	5
Вы редко выполняете работу, соответствующую Вашей квалификации	0
Вас не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (в праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий)	0
У вас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера	0

Работники организации среди подобных факторов чаще всего называют недостаточный уровень заработной платы (39%) и отсутствие перспектив карьерного роста (33%). Также высок такой показатель, как несправедливость вознаграждения.

Главными причинами недовольства заработной платой респонденты чаще всего называли непропорциональный рост зарплаты по сравнению с ростом цен и инфляцией (57%); неспособность зарплаты удовлетворять потребности семьи (55%); независимость зарплаты от степени вложенного труда (36 %). Последняя проблема также может быть решена на уровне предприятия. Такая картина характерна и для отдельных категорий персонала. Кроме того, определенная часть опрошенных убеждена, что заработок не зависит от того, насколько интенсивно и качественно они работают.

При формировании общего списка факторов, которые могут повысить производительность труда по группе опрошенных сотрудников высокую оценку получил фактор «стабильный заработок» (9,7 балла), не менее важным фактором повышения производительности является «признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства» (9,2 балла) «оплата, связанная с результатами труда» (8,9 балла), большинство сотрудников также отметили такие факторы как «работа, заставляющая думать самостоятельно» и «высокая степень ответственности» оценив их на 8,8 баллов. Наименьшее влияние на производительность труда, по мнению сотрудников, оказывает фактор «хорошие шансы продвижения по службе», хотя и он оценен высоко – в 8 баллов.

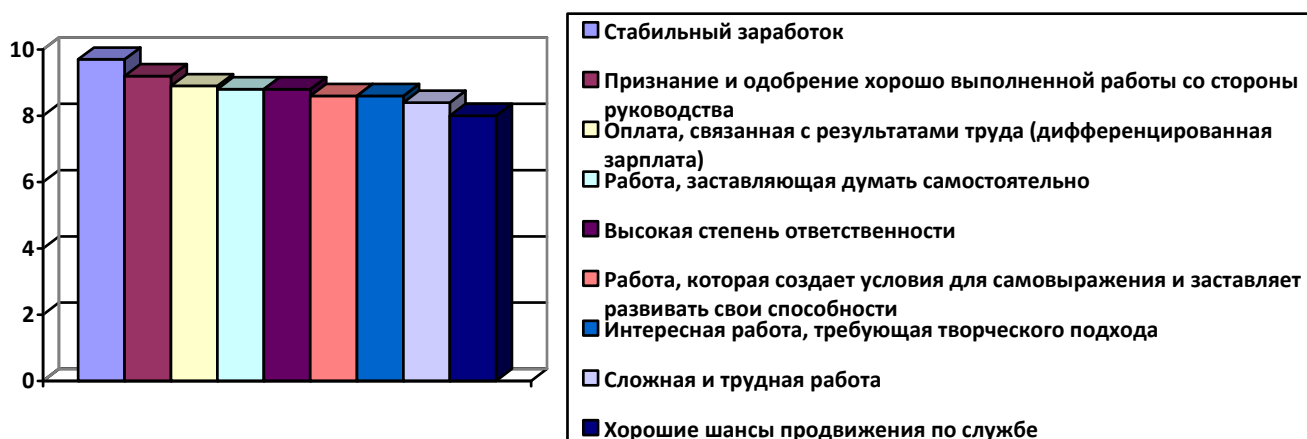


Рис. 2.11. Факторы повышения производительности труда

Практически все перечисленные факторы – внутриорганизационные, а значит, возможности использования внутренних резервов ПАО «Сбербанк» для увеличения показателя трудовой активности персонала организации достаточно значимы.

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда, а следовательно, и положительно влияет на изменение трудовой активности персонала организации. Высокомотивированный сотрудник на самом деле лучше работает. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании.

Участникам опроса было предложено выбрать факторы, которые делают работу привлекательной и оценить их по 10 балльной шкале. Большинство сотрудников наибольшие баллы отдали фактору «дополнительные льготы» (9,9 баллов) и «хорошие отношения с непосредственным начальником» (9,7 баллов). Также не менее важными факторами являются «справедливое распределение объемов работ» и «работа с людьми, которые нравятся». Наименьшие баллы получил фактор «работа без большого напряжения и стресса» (7,3 балла), он не является главным.

Одна из основных задач любого руководителя состоит в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников, что и происходит в ПАО «Сбербанк»: 93% респондентов подчеркнули, что если у них появляется идея по улучшению трудовой деятельности, то они обязательно предлагают ее руководителю, и тот принимает ее к рассмотрению.

Однако, только половина сотрудников откликнется на поручение руководителя в случае, если подчеркивается его особая важность для организации. 39% выполняют поручение при условии материального поощрения и 7% в случае, когда оно позволит решить собственные проблемы.

Оценивая методы поощрения за работу, респонденты единодушно отдают предпочтение материальному вознаграждению (увеличению заработной платы – 58%, премиям – 43%). При этом с возрастом увеличивается удельный вес

респондентов, ориентированных на моральные поощрения и заинтересованных в помощи со стороны предприятия в укреплении здоровья. Повышение в должности – предпочтительно для более молодых (до 45 лет). По категориям персонала значимость методов поощрения за работу практически не изменяется.

Большинство сотрудников (86%) определили, что организация независимо от заработной платы, выплачиваемой персоналу, должна заботиться о своих работниках и нести в связи с этим дополнительные расходы на социальные программы и 77% респондентов отметили, что в ПАО «Сбербанк» существует подобная система социальных программ. А 9% затруднились ответить на этот вопрос, следовательно, они не проинформированы по этой проблеме.



Рис. 2.12. Мнение работников об обязательности расходов организации на социальные программы

Но, тем не менее, часть бюджета организации идет на решение социальных вопросов.



Рис.2.13. Наличие системы социальных программ в ПАО «Сбербанк»

Но о дополнительных социальных льготах персоналу сверх предусмотренных Трудовым кодексом РФ знают не все опрошенные сотрудники,

значит ими не пользуются 14%. При этом 21% респондентов отмечают, что набор бенефитов зависит от должности сотрудника.

Таблица 2.5

Предложение в ПАО «Сбербанк» бенефитов (дополнительных социальных льгот персоналу сверх предусмотренных Трудовым кодексом РФ)

Варианты ответа	%
да, их набор для всех сотрудников одинаковый	65
да, но их набор зависит от должности сотрудника	21
я не знаю о таких бенефитах	14
нет ничего сверх предусмотренного Трудовым кодексом.	0

Однако, набор бенефитов, судя по результатам опроса, сводится, в основном, к добровольному медицинскому страхованию, которым, кстати, пользуются и те, кто при ответе на предыдущий вопрос отметил, что не знают о дополнительных льготах в ПАО «Сбербанк».

Таблица 2.6

Набор бенефитов в ПАО «Сбербанк»

Варианты ответа	%
добровольное медицинское страхование	79
страхование личного автомобиля	0
оплата проезда до места работы и по служебным делам	0
оплата питания	0
оплата детского сада ребенку	0
обучение иностранным языкам	21
абонемент в спортивный зал	0
ничего из перечисленного	0
иные бенефиты:	0

Отметим, что в ПАО «Сбербанк» проводят мониторинги по ключевым направлениям деятельности, в том числе по проблемам управления персоналом. Некоторые проблемы выявлены в ПАО «Сбербанк» при оценке мотивации:

1. Публичное признание заслуг - один из немногих атрибутов, который ухудшился в 2014 году по результатам опроса по вовлеченности персонала. Сотрудники Банка ниже оценили вопрос «Мой руководитель публично признает мои успехи».

2. Существующая система поощрения в основном отмечает профессиональные и бизнес-достижения. Среди инструментов нематериального поощрения мало представлены награды и конкурсы на соответствие ценностям Банка и приоритетам развития корп. культуры.

3. В Банке существует много инструментов нематериального поощрения (награды, конкурсы), но нет единой системы. На уровне каждого отделения существуют свои подходы к поощрению лучших.

4. Отсутствуют единые критерии и прозрачность в выборе сотрудников для поощрения.

5. Состав наград не унифицирован (за исключением тех программ, которые закреплены нормативными документами) и часто не учитывает уникальные возможности Банка.

6. Отсутствует единый ресурс, где размещена информация обо всех наградах (сроки, условия участия, возможности для победы, имена ранее награжденных и др.).

7. Руководители не всегда знают об инструментах нематериального поощрения и недостаточно активно их используют.

8. Среди инструментов нематериального поощрения мало представлены награды и конкурсы на соответствие ценностям Банка и приоритетам развития корпоративной культуры.

Таким образом, в ПАО «Сбербанк» необходимо в большей степени внедрять социальные мотивы труда, то есть нематериальные блага в обмен на труд, которые будут направлены не на получение дохода, а на получение

морального поощрения, признание не только коллективом, но и руководством, удовлетворение самолюбия, амбиций и т.д.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПАО «СБЕРБАНК»

3.1. Рекомендации по оптимизации системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк»

В ПАО «Сбербанк» используется как материальная, так нематериальная мотивация персонала. При всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Для ПАО «Сбербанк» необходимо использование комплексного подхода к формированию и развитию системы мотивации, а для этого учитывать преимущества всех существующих подходов к построению систем (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Основные преимущества подходов к построению системы мотивации персонала³⁰

Подход	Элементы подхода, которые возможно использовать при формировании и развитии системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк»
программно-отраслевой	- развитие инфраструктуры (организация питания, отдыха и т.д.) и более широкий список льгот, предоставляемых работникам;
ментальный	- более широкое использование моральных стимулов;

³⁰ Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экон.наук. – М., 2011.

патриархальный	<ul style="list-style-type: none"> - создание условий делегирования больших полномочий по стимулированию нижнему управленческому звену (например, мастеру, бригадиру); - повышение эффективности использования морально-психологических стимулов, благодаря тому, что они непосредственно включаются в процедуру делового и профессионального общения руководителя и работников;
организационный	<ul style="list-style-type: none"> - появление потенциальной возможности карьерного роста, решения более ответственных задач и соответственно повышение положения в структуре управления организацией;
социально-поведенческий	<ul style="list-style-type: none"> - при условии приоритетности у работника социальных потребностей, которые возможно удовлетворить в социальных отношениях на рабочем месте, для него важнее становятся нормы поведения малой группы, к которой он принадлежит, чем стимулы, предоставляемые руководителями организации;
корпоративный	<ul style="list-style-type: none"> - ориентация на развитие всех способностей работника, которые могут быть использованы в процессе производства и управления организацией в целом; - делается акцент не только на активизацию трудовой деятельности, но и на организацию поведения работника, для того чтобы сформировать позитивное отношение к самой организации, ее ценностям, администрации и т.д.; - данный подход к построению систем мотивации и стимулирования основывается на удовлетворении потребностей не только работников предприятия, но и членов их семей; - возможность использования различных корпоративных стимулов (участие в управлении, в совместных фондах с целью стимулирования долговременной активности персонала);
антропоцентристский	<ul style="list-style-type: none"> - основой построения систем мотивации и стимулирования становится комплекс потребностей персонала, а не имеющиеся у организации ресурсы; - одна из основных целей организации - развитие способностей человека, необходимых для эффективной и результативной трудовой деятельности; - целью вложения в работника становится развитие его способностей, повышение качества жизни.

Согласно комплексному подходу для достижения основной цели системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк» выделим ряд подцелей:

- развитие способностей работника как социального субъекта, то есть способностей, необходимых для высокой трудовой активности и как следствие продуктивности работника в конкретных производственных условиях;

- стабилизация персонала, заключающаяся в постоянстве состава работников предприятия посредством согласования организационных и индивидуальных целей;

- формирование у работников творческой активности, необходимой не только в процессе выполнения профессиональных обязанностей, но и организационного поведения на каждом рабочем месте;

- консолидация персонала, на основе повышения лояльности сотрудников и снижения потенциальной текучести кадров.

Достижению целей системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк» способствует решение следующих основных задач: привлечение и удержание персонала, повышение производительности труда, ответственности и самостоятельности работников, а также удовлетворенности работой, состоянием рабочего места, оптимизация соотношения затрат на материальное стимулирование и меры социальной защиты персонала.

Рассмотрим некоторые варианты применения традиционных методов мотивации.

Выдача «премий-призов» – денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Эффект неожиданности еще больше вдохновляет сотрудников. Также предусматривается иной способ – премия за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма

выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится.

Также предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей, например бригады (смены) за перевыполнение плановых показателей или рационализаторские предложения.

Соревнование «Лучший сотрудник» – очень эффективный инструмент дополнительной мотивации. В качестве критерия определения победителя может быть выбран такой показатель качества труда, как например, объем произведенной продукции без брака. Результаты соревнования подводятся в конце квартала. Награждение происходит публично. Сотрудников поздравляют на собрании, сведения о победителях размещают на информационных досках; каждому из них дарят памятную фотографию с церемонии награждения.

Назначение данных программ - рост благосостояния и защищенности работников предприятия, сплочение коллектива, получение совместных выгод от программных и групповых форм решения проблем, стоящих перед каждым. Начинается эта работа, казалось бы, с малого - с понимания того, что для большинства людей важно не только иметь работу, но и ощущать свою полезность на этой работе, чувствовать себя частью данной организации, испытывать чувство причастности.

Простейшей формой, дающей возможность удовлетворять эту потребность и осуществлять эту потребность и осуществлять мотивационное воздействие, является общение людей непосредственно на рабочем месте. Задача менеджера - познакомиться со своими подчиненными поближе, узнать, что они делают хорошо и чего хотят от собственной работы, а затем попытаться сориентировать организацию собственно на людей, создать дух единой рабочей команды, такой

климат, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться намеченных целей.

Важнейшей социальной мотивацией успешной трудовой деятельности является предоставление человеку такой работы, которая отвечает его личным интересам, склонностям и способствует максимальному раскрытию его трудового и творческого потенциалов. В этом случае наступает удовлетворенность работой, человек получает возможность использовать свои знания и способности, достичь высокого профессионализма, «культивировать» собственную работу, добавляя к ней новые функции в соответствии с будущими потребностями.

Работа по гибкому расписанию включает в себя несколько типов³¹:

-гибкий график: работник сам выбирает фиксированное время начала и окончания работы при фиксированном времени работы за день (8ч.);

-скользящий график: позволяет менять время начала и окончания работы при фиксированном времени за день;

-гибкий день: фиксируется не ежедневное рабочее время (8ч.), а еженедельное (40ч.) или ежемесячное, которое и суммируется из отработанных ежедневно часов;

-гибкий день с присутственными часами: фиксируется несколько часов предположим во вторник и пятницу, остальные по гибкому дню;

-гибкое размещение: возможность работать не только на работе, но и в библиотеке, дома, у смежников, в любом другом месте.

В таких условиях сложнее осуществлять функции администрирования и контроля, возможен перерасход энергии из-за более продолжительного обогрева и освещения зданий, могут возникать проблемы по нарушению законодательства или необходимости оплаты «лишних» часов по нормам сверхурочного времени. Именно поэтому требуется более тщательная и всесторонняя проработка коллективных и индивидуальных соглашений и договоров. Вместе с тем позитивный эффект от применения программ гибкого времени огромен:

³¹ Береза Н. Опыт внедрения гибкого графика работы [Текст] /Н. Береза// Менеджер по персоналу. –2012. – №11. – С. 85

снижаются текучесть и связанные с ней издержки, уменьшается количество прогулов, увеличивается производительность, укрепляется доверие, растет самоконтроль работников и, самое главное, - существенно возрастает удовлетворенность своим трудом. Эти же цели преследуют и системы частичного найма и разделения места между работниками³².

Таким образом, ПАО «Сбербанк» в целях повышения эффективности системы мотивации персонала может использовать целый арсенал методов материальной денежной мотивации, материальной неденежной мотивации, нематериальной мотивации, социальной мотивации. Кроме того, возможно нетрадиционное использование уже отработанных в организации методов мотивации.

3.2. Рекомендации по развитию методов нематериальной мотивации персонала ПАО «Сбербанк»

Существующие инструменты нематериального поощрения в ПАО «Сбербанк»:

1. Корпоративные награды (Золотой и Серебряный знаки, медаль «За заслуги», медаль «За верную службу», Почетная грамота, знак «Отличник Сбербанка», Благодарственное письмо);

2. Ежегодный конкурс / номинации для территориальных банков:
– за достижение лучших показателей деятельности по итогам работы за год («Смотр-конкурс»);

– номинации по направлениям деятельности ФБ (в рамках единой конкурсной политики);

3. Ежегодный конкурс «Лучший по профессии»;

4. Награды / номинации / конкурсы в территориальных банках (как с материальными, так и с нематериальными призами);

5. Поздравление от руководителя с юбилеем работы в Сбербанке.

³² Федорова Т. Сотрудники и гибкий график работы // Кадровое дело. – 2009. – №9. – С. 20

Существующая система поощрения в основном отмечает профессиональные и бизнес-достижения. Среди инструментов нематериального поощрения мало представлены награды и конкурсы на соответствие ценностям Банка и приоритетам развития корп. культуры.

В связи с этим, предлагается проведение конкурсов по следующим номинациям.

Таблица 3.2

Предложения номинаций конкурсов для награждения по ценностям

Приоритетные темы для развития в каждой из ценностей	Предлагаемые номинации для награждения
Ответственность и саморазвитие	«Лидер корпоративной культуры Сбербанка» «Я – наставник»
Доверие и открытость Единая команда банка	«Лидер взаимодействия» «Опыт года» / «Ценный опыт» Лучшая функциональная команда/проект
Интересы клиента – центре внимания	«Сервис мечты» / «Орден от Клиента» (по оценке внешних клиентов) Лидер внутреннего сервиса (по оценке внутренних клиентов)

В ПАО «Сбербанк» разработана и реализуется Политика льгот и привилегий. Целью Политики является определение основных принципов и элементов Системы льгот и привилегий для работников Банка. Так Политика определяет:

- основные понятия и принципы Системы льгот и привилегий;
- виды льгот и привилегий, указанных в соответствующей Программе;
- участников Системы льгот и привилегий;
- полномочия участников Системы льгот и привилегий.

Положения настоящей Политики распространяются на всех работников Банка, однако отдельные виды льгот распространяются на работников определенных категорий.

Кроме обозначенных в Политике льгот и привилегий, Банк предоставляет своим работникам в обязательном порядке гарантии и компенсации, предусмотренные действующим законодательством РФ и Коллективным договором ОАО «Сбербанк России». Эффективная работа Банка в целом, его устойчивое развитие – это необходимое условие конкурентоспособной оплаты труда работников и предоставления дополнительных льгот, сверх установленных законодательством РФ.

Банк оставляет за собой право корректировать действующие Программы и формировать новые Программы с учетом их эффективности, исходя из финансовых возможностей Банка, краткосрочных и долгосрочных целей стратегии развития Банка.

Задачи Системы льгот и привилегий:

- поддержка корпоративных и человеческих ценностей (здоровье работников, долгосрочная финансовая стабильность, возможность улучшать свое будущее, защищенность в сложных жизненных ситуациях);
- формирование и развитие корпкультуры, обеспечение социальной стабильности и благоприятного морально-психологического климата;
- формирование стабильных, долгосрочных и взаимовыгодных трудовых отношений;
- унификация набора, размера и форм предоставления льгот и привилегий, в том числе их дифференциация по категориям персонала;
- повышение приоритета программ, обеспечивающих долгосрочные цели по отношению к программам, направленным на решение краткосрочных задач;
- финансирование расходов целевых корпоративных программ на основе единых нормативов, повышение эффективности затрат на персонал.

Описание Системы льгот и привилегий представлено в табл. 3.3

Описание системы льгот и привилегий

Программы	Наполнение
Целевые корпоративные программы	<ul style="list-style-type: none"> – Корпоративная пенсионная программа – Кредитование по спец. ставкам – Добровольное медицинское страхование – Комплексные медицинские обследования – Страхование от н/с и заболеваний – Проект «Здоровье», программы поддержки спорта – Корпоративные скидки от внешних организаций для работников
Программы социальной направленности	<ul style="list-style-type: none"> – Система материальных выплат (материальная помощь в сложных жизненных ситуациях) – Компенсации в отдельных случаях (содержание детей в дет. учреждениях, медобслуживание детей) – Поддержка пенсионеров (доплаты к пенсии, лечение, разовые выплаты)
Система статусных льгот	<ul style="list-style-type: none"> – Система специальных льгот в рамках определенного разряда (для руководителей)

Наполнение Социального пакета ПАО «Сбербанк»:

- Медицинское страхование (ДМС), страхование от н/с и тяж. заболеваний
- Корпоративная пенсионная программа
- Программа «Здоровье», физическое развитие персонала, мероприятия по ЗОЖ
- Культурное развитие персонала
- Специальные программы кредитования работников
- Специальные детские программы, включая компенсация оздоровительного отдыха/ДМС
- Материальная помощь и социальная поддержка семей работников
- Социальный пакет
- Корпоративные скидки на услуги внешних организаций (туризм, страхование, автомобили и т.д.).

Недостатком такого социального пакета является то, что в числе сотрудников есть те, кто пользуется всеми его позициями, и те, у кого нет необходимости пользоваться всеми позициями. Вторая группа сотрудников может чувствовать себя неудовлетворенными таким набором бенефитов.

Предлагается ввести систему «Пакет кафетерия» как фактор мотивации. Сотрудник, не пользующийся ни одной или большинством предлагаемых льгот, не удовлетворен предлагаемым компенсационным пакетом, соответственно, демотивирован. В этом случае следовало бы спросить его самого, что он хотел бы видеть в качестве составляющих компенсационного пакета. Скорее всего, это была бы солидная премия по результатам работы, оплата бензина, мобильной связи, собственной путевки на время отпуска (например, в размере оклада). Поэтому следует перейти на «пакет кафетерия» – метод, впервые использованный в японских компаниях. Он подразумевает, что в конце года бенефиты распределяются исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия на 2–3 меню, имеющих одинаковую стоимость, но разное наполнение. Предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет бенефитов и льгот, который их максимально устроит, – значит мотивировать их на достижение результатов.

Принцип «кафетерия» позволяет каждому работнику выбрать необходимые социальные льготы с учетом его уровня квалификации, должности, опыта работы и заслуг перед компанией. Среди льгот могут быть различные виды медицинского, автомобильного и имущественного страхования, бесплатные туристические путевки, обучение иностранным языкам, оплата детского сада для ребенка, абонемент в спортивный зал, скидки в магазинах-партнерах. Работники, самостоятельно выбирающие компенсации, как правило становятся более лояльными компании, ведь возможность выбирать вознаграждение самостоятельно уже сама по себе рассматривается персоналом как определенная льгота.

В социальный пакет и перечень льгот для персонала ПАО «Сбербанк» могут быть включены бесплатные консультации, например, по вопросам

страхования, юридические консультации. Организация консультативных служб: юрист компании может давать консультации работникам по возникающим у них вопросам, не связанным с работой (например, как оформить договор купли-продажи квартиры, как оформить дачный участок в собственность), специалист по кадрам может консультировать по вопросам оформления пенсии и пр. Такие консультации не предполагают серьезной юридической помощи, носят лишь характер советов, но работник становится более лояльным к компании, психологически спокойнее, следовательно, это положительно отразится на его производительности.

В анкетном опросе сотрудников ПАО «Сбербанк» мы предложили отметить, какие «нетрадиционные» способы выражения благодарности за хорошо выполненную работу используются в компании и какие из них приятно было бы получить. Результаты представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Способы выражения благодарности за хорошо выполненную работу

Способы выражения благодарности	Используются в Сбербанке (% ответивших)	Приятно было бы получить сотрудникам (% ответивших)
позвонили по телефону Вашим родителям с благодарностью к ним за работу сына/дочери	67	13
выделили служебную машину для доставки на работу или с работы на день, неделю, месяц	-	40
прибавили день к отпуску.	-	62
пригласили сотрудника на кофе с руководителем	47	37
разместили фотографию на Доске почета	82	32
разместил видеоблагодарность на внутреннем портале	7	18
позволили официально прийти к более позднему часу на работу	20	56
позволили официально уйти с работы раньше.	14	48
дали дополнительный выходной	20	62
разместите записку-благодарность о Вас в городской газете	0	0

оставили записку с благодарностью, написанную от руки, на Вашем столе	48	34
подарили билеты в кино (тир, боулинг и пр.).	0	12
устроили в офисе выставку Ваших работ (картины, хобби)	0	0
установили персональный casual-день	16	24
преподнесли букет цветов (женщине) или хороший кофе (мужчине)	7	21
предоставили беспроцентный кредит на покупку чего-либо (например, машины)	0	66
оплатили день отдыха всей семьей (например, в бассейне, в парке отдыха).	7	30
дали возможность реализовать Ваш проект (в рамках интереса компании).	20	9
предоставили более комфортный номер в командировке (по более высокому грейду)	33	0
прислали по почте открытку-благодарность на дом	7	20
пригласили Вас на встречу с участием более высокопоставленного руководителя, представили и поблагодарили Вас за конкретную работу.	53	15
подарили Вам и семье профессиональную фотосессию.	0	15
назначили сотрудника среднего звена и.о. руководителя смежного подразделения на краткосрочный (например, неделя) период отсутствия руководителя	20	12
назначили Вас коучем стажера.	53	20
сделали именные (персонифицированные) канцелярские принадлежности: ежедневник, блокнот, папки	0	18
подарили подписку на интересный Вам профильный/непрофильный журнал	0	18
оформили кабинет или окно кабинета в честь лучшего сотрудника.	0	15
попросили у Вас совета по рабочему вопросу	47	28

Как видно из таблицы, не все возможные способы выражения благодарности используются в Сбербанке, хотя многое из не используемого в компании может быть приятно сотрудникам.

Итак, для улучшения действующей системы мотивации персонала в ПАО «Сбербанк» необходимы:

- адаптация действующей системы мотивации к изменениям, произошедшим на рынке труда или в области стратегических целей предприятия;
- дополнение эффективной системы стимулирования системой мотивирования, направленной на применение индивидуального подхода к работникам;
- разработка программ по обучению руководителей приемам стимулирования, мотивирования, ресурсообеспечения, предоставления обратной связи и подкрепления результатов.
- прогнозирование трудового поведения сотрудников;
- определение карьерной ориентации различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития.

3.3. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции человеческого капитала. В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал - это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности

работников или производительность их труда. Эти затраты, так же как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Большинство инструментов мотивации требуют от организации расходов, самой крупной статьей которых является зарплата. В связи с этим очень важен вопрос об экономической эффективности используемой в организации системы мотивации.

Строго говоря, организация заинтересована в работнике до тех пор, пока предельная производительность его труда превышает издержки организации на этого работника.

То, сколько каждый работник приносит организации, зависит от трех факторов – его индивидуальной производительности, цены на его труд, а также от уровня рыночных цен на производимую им продукцию.

Таким образом, совершенствование методов мотивации персонала ПАО «Сбербанк» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации.

Увеличение прибыли происходит за счет роста производительности труда, на что, в свою очередь, оказывает влияние мотивация персонала, в том числе: выплаты премий и предоставления льгот и бенефитов (социальных пакетов). Мероприятия носят затратный характер и направлены на увеличение прибыли.

Затраты на реализацию мероприятий составят из расчета в среднем по 1 000 руб. в месяц добавить к бенефитам (социальному пакету) каждого работника и в качестве бонусов за работу. Итого, совокупные дополнительные к имеющимся затраты составят:

$$1\ 000 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} * 179 \text{ чел.} = 2\ 148\ 000 \text{ руб.}$$

К имеющимся бенефитам (социальному пакету) могут быть добавлены на выбор работника (по предлагаемому методу «пакет кафетерия») различные виды медицинского, автомобильного и имущественного страхования, бесплатные туристические путевки, оплата проезда до места работы, оплата детского сада для ребенка, абонемент в спортивный зал и др. Подчеркнем, что получить деньгами сумму социального пакета работник не может, только сформировать свой собственный набор бенефитов. Стоимость пакета при этом для всех работников будет одинаковой, из расчета которой каждый работник делает свой выбор.

Большая часть рекомендаций по использованию методов мотивации в ПАО «Сбербанк» не потребует значительных затрат.

Например, организация консультативных служб: юрист компании может давать консультации работникам по возникающим у них вопросам, не связанным с работой (например, как оформить договор купли-продажи квартиры, как оформить дачный участок в собственность), специалист по кадрам может консультировать по вопросам оформления пенсии и пр. Такие консультации не предполагают серьезной юридической помощи, носят лишь характер советов, но работник становится более лояльным к компании, психологически спокойнее, следовательно, это положительно отразится на его производительности.

Формы выражения благодарности также малозатратные:

– оставить записку с благодарностью, написанную от руки, на столе сотрудника;

- подарить билеты в кино (тир, боулинг, парк отдыха и пр.) на всю семью работника;
- предоставить скидки и бонусы на покупку товаров в магазинах-партнерах;
- прислать по почте открытку-благодарность на дом;
- подарить сотруднику/кам профессиональную фотосессию.

Призы за победу в соревновании «Лучший сотрудник» не требуют больших финансовых вложений.

Методы социальной мотивации не требуют финансовых вложений: участие сотрудника в управлении подчеркивает его значимость для организации, значит, делает его более лояльным, он скорее откликнется на просьбу работать сверхурочно или выполнить дополнительную работу.

Формы вовлечения в управление: делегировать ему полномочия, попросить у сотрудника совета по рабочему вопросу, обратиться к сотруднику с важной проблемой и попросить подумать над ее решением.

Однако, предполагается, что данные мероприятия повлекут за собой увеличение показателей результатов деятельности на 7%. Следовательно, целесообразно осуществить разработанные нами мероприятия.

Повышение уровня мотивации персонала влечёт за собой повышение уровня работы с клиентами. Вследствие этого объём клиентов увеличивается, а следовательно, увеличиваются доходы организации. Для того чтобы оценить, на сколько могут увеличиться показатели после предложенных мероприятий в ПАО «Сбербанк» города Пензы, необходимо провести следующие расчеты.

Число розничных клиентов в ПАО «Сбербанк» города Пензы при общей численности населения 524632 человека составляет около 461676 человек. Сделок, обрабатываемых ежегодно для индивидуальных клиентов, около 7 300 000. Количество посетителей в день – 1 500 человек.

После проведения предложенных мероприятий прогнозируется увеличение количества клиентов на 7%. Теперь необходимо рассчитать конкретное количество предполагаемых клиентов. Для этого проведём следующие расчеты.

Для того чтобы определить, на сколько увеличится численность клиентов, нужно 524 632 умножить на 7%, получится 36 724 человека. Прогнозируемое количество клиентов увеличится на 36 724 и составит 561356 человек. Увеличение количества клиентов повлечёт за собой увеличение процентных доходов на 7%. Для расчета необходимо уровень доходов за прошлый год умножить на 7%. $486\,224\,891 * 7\% = 34\,035\,742$ руб. Таким образом, процентные доходы ПАО «Сбербанк» в г. Пензе составят 520 260 363 руб.

Увеличение доходов ПАО «Сбербанк» на 34 035 742 руб. позволяет реализовать предлагаемые мероприятия.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Мотивация труда представляет собой внутреннее побуждение индивида, работника предприятия, к определенному поведению в рамках его трудовой деятельности в соответствии с его интеллектуальными и физическими способностями. Мотивация труда возникает только в том случае, если индивид может добиться удовлетворения своих потребностей в результате выполнения определенных трудовых функций на предприятии. Целью мотивации труда является достижение в процессе трудовой деятельности целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда могут находиться как связанные с процессом труда мотивы и стимулы, так и не связанные с ним.

2. Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. В числе методов мотивирования эффективного трудового поведения следует выделить такие, как:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

3. В выпускной квалификационной работе был проведен анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала. При ранжировании выбранных мотивов было выявлено, что у работников ПАО «Сбербанк» главным мотивом к хорошему выполнению работы является высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. На втором месте по значимости респонденты выбрали надежное рабочее место, справедливость вознаграждения, уважение, авторитет, престиж, признание заслуг.

По опроснику Маслоу у сотрудников ПАО «Сбербанк» наибольшую важность имеют социальные потребности, по результатам мотивационного теста

по модели Мак-Клелланда, большую часть персонала организации составляют сотрудники с доминирующей потребностью в причастности.

Гарантия сохранения рабочего места – это одна из наиболее важных потребностей работников организации, поэтому угроза потерять рабочее место является сильным мотивом в их трудовой деятельности.

4. По итогам комплексного опроса, проводимого в ПАО «Сбербанк», выявились две группы факторов: мотиваторы и демотиваторы.

Мотиваторы: признание; положительный результат работы; цель как таковая; грамотный руководитель; самостоятельность; заработок и общий доход; хороший коллектив; информативность; четкая постановка задачи и т.д.

Демотиваторы: отсутствие признания; неинформированность; перегруженность или недогруженность работой и ответственностью; неудачи в работе; неясность целей и функций.

Исходя из выявленных потребностей и мотивирующих и демотивирующих факторов, должна строиться система мотивации персонала в ПАО «Сбербанк».

5. Анализ практики мотивации персонала ПАО «Сбербанк» позволил сделать следующие выводы:

– в ПАО «Сбербанк» четко функционирует материальная система мотивации. Она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии;

– оценка труда персонала в Сбербанке носит систематический характер: это позволяет работнику исправлять недостатки и корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимальному эффекту;

– метод мотивации, заключающийся в целостности работы, в ПАО «Сбербанк» распространен, но не совсем эффективно применяется. Около 30% персонала не видят конечной цели деятельности, а это могло стать резервом, обеспечивающим результативность труда каждого сотрудника;

– группу стабильных и удовлетворенных сотрудников составляют 79% всех опрошенных. Удовлетворенные, но предпринимающие поиск работы в настоящее время – 14%. Не удовлетворены и не занимаются поиском другой работы 7%. Мобильных сотрудников, не удовлетворенных своей работой и активно ищущих новое место, среди опрошенных не оказалось.

6. Проведена оценка эффективности применения форм и методов мотивации персонала ПАО «Сбербанк»:

– 26% респондентов оценивают действующую систему мотивации на предприятии как высокую, 46% удовлетворены работой лишь частично, т. е. средний уровень мотивации. Остальные же оценивают как низкую или затрудняются ответить;

– рейтинг факторов неудовлетворенности работой среди различных категорий работающих выглядит следующим образом: недостаточный уровень заработной платы (39%) и отсутствие перспектив карьерного роста (33%). Также высок такой показатель, как несправедливость вознаграждения;

– приоритетными факторами при увеличении производительности труда, по мнению опрошенных, являются: фактор «стабильный заработок» (9,7 балла), не менее важным фактором повышения производительности является «признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства» (9,2 балла) «оплата, связанная с результатами труда» (8,9 балла), большинство сотрудников также отметили такие факторы как «работа, заставляющая думать самостоятельно» и «высокая степень ответственности» оценив их на 8,8 баллов. Наименьшее влияние на производительность труда, по мнению сотрудников, оказывает фактор «хорошие шансы продвижения по службе», хотя и он оценен высоко – в 8 баллов.

Практически все перечисленные факторы – внутриорганизационные, а значит, возможности использования внутренних резервов ПАО «Сбербанк» для увеличения показателя трудовой активности персонала организации достаточно значимы.

7. Разработаны рекомендации по развитию методов трудовой мотивации персонала. Необходимо использование комплексного подхода к формированию и развитию системы мотивации. Достижению целей системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк» способствует решение следующих основных задач: привлечение и удержание персонала, повышение производительности труда, ответственности и самостоятельности работников, а также удовлетворенности работой, состоянием рабочего места, оптимизация соотношения затрат на материальное стимулирование и меры социальной защиты персонала.

8. Предложено нетрадиционное использование известных способов мотивации:

- выражение благодарности сотруднику - оставить записку с благодарностью, написанную от руки, на столе сотрудника, прислать по почте открытку-благодарность на дом;

- премирование - выдавать «премии-призы» – неожиданное денежное вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи, премия за профессионализм – по результатам аттестации, оценивающей результаты работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности;

- бонусы (единоразовое дополнительное вознаграждение) сделать командными;

- бенефиты (компенсационный, социальный пакет) превратить в «пакет кафетерия» - предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет бенефитов и льгот, который их максимально устроит.

9. В ПАО «Сбербанк» проводят мониторинги по ключевым направлениям деятельности, в том числе по проблемам управления персоналом. Некоторые проблемы выявлены в ПАО «Сбербанк» при оценке мотивации:

- Публичное признание заслуг - один из немногих атрибутов, который ухудшился в 2014 году по результатам опроса по вовлеченности персонала. Сотрудники Банка ниже оценили вопрос «Мой руководитель публично признает мои успехи».

– Существующая система поощрения в основном отмечает профессиональные и бизнес-достижения. Среди инструментов нематериального поощрения мало представлены награды и конкурсы на соответствие ценностям Банка и приоритетам развития корп. культуры.

– В Банке существует много инструментов нематериального поощрения (награды, конкурсы), но нет единой системы. На уровне каждого отделения существуют свои подходы к поощрению лучших.

– Отсутствуют единые критерии и прозрачность в выборе сотрудников для поощрения.

– Состав наград не унифицирован (за исключением тех программ, которые закреплены нормативными документами) и часто не учитывает уникальные возможности Банка.

– Отсутствует единый ресурс, где размещена информация обо всех наградах (сроки, условия участия, возможности для победы, имена ранее награжденных и др.).

– Руководители не всегда знают об инструментах нематериального поощрения и недостаточно активно их используют.

– Среди инструментов нематериального поощрения мало представлены награды и конкурсы на соответствие ценностям Банка и приоритетам развития корпоративной культуры.

10. Предложено проведение конкурсов для сотрудников ПАО «Сбербанк» по следующим номинациям в соответствии с ценностями Сбербанка:

- Ответственность и саморазвитие
- Доверие и открытость
- Единая команда банка
- Интересы клиента – центре внимания

11. Рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий. Внедрение предлагаемых методов мотивации персонала ПАО «Сбербанк»

позволит повысить количество клиентов на 7%, что повлечёт за собой увеличение процентных доходов на 7%, которые составят по Пензе 34 035 742 руб..

12. Эффект от управления трудовой мотивацией персонала может найти свое выражение в удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Актуальные проблемы менеджмента. Коллективная моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. [Текст] / С.Д. Резник – Пенза: ПГУАС, 2012.
2. Анисимов В. Программа оптимизации системы управления персоналом [Текст] / В. Анисимов // Бизнес для бизнеса. – 2012. - №11.
3. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2014. – № 12. – С. 2-3.
4. Антонова, Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2012. – №3. – С. 90–99
5. Афанасьев, В. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды [Текст] / В. Афанасьев // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №4. - С. 275-281
6. Афанасьева, А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экон.наук. [Текст] / А.Ю. Афанасьева. – М., 2011.
7. Аюпов, Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала [Текст] / Р.Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – С 85–87.
8. Багирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] / Г.Х. Багирова. – М.: Юнити-Дана, 2014.
9. Барышева, А. Кнут как основное мотивирующее средство? [Текст] / А. Барышева // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 7–12.
10. Батьковский, А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) [Текст] / А. Батьковский, С. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 104–109.
11. Береза, Н. Опыт внедрения гибкого графика работы [Текст] /Н. Береза// Менеджер по персоналу. –2012. – №11. – С. 85–87.

12. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А. Блинов // Маркетинг. – 2014. - №7. – С. 88-101.
13. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2010. – №21. – С. 32–37.
14. Буданова, М.В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Текст] / М.В. Буданова, С.А, Афолина // Российское предпринимательство. — 2014. — № 8 (206). — С. 83-88.
15. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 49–52.
16. Валуженич, Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации [Текст] / Н.Е. Валуженич // Управление персоналом. – 2010. – N 16.
17. Ведерникова, О.М. Простые способы вовлечения персонала [Текст] / О.М. Ведерникова // Кадровик. — 2014. — № 5. — С. 24-26.
18. Вечмотова, О. Кадры для российских банков [Текст] / О. Вечмотова // Менеджмент. – 2008. – № 4.
19. Вишняков, О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст] / О.Л. Вишняков, В.П. Грачев // Управление персоналом. – 2009. – № 19. – С. 47–49.
20. Воробьева, Е. Система мотивации – составляющая часть системы управления персоналом [Текст] / Е. Воробьева // Экономика и жизнь. – 2011. – № 15.
21. Гавриленко, А. Особенности мотивации в российском обществе и организации [Текст] / А. Гавриленко // Менеджмент. – 2010. – № 1.
22. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография. [Текст] / Б.М. Генкин. – М.:Инфра-М, 2011.
23. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях [Текст] / В.И. Герчиков //ЭКО. – 2009. – № 6. – С. 103–112.

24. Демченко, В.В. Влияние организационной культуры на повышение эффективности мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Демченко // Управление корпоративной культурой. – 2014. - №3. – с. 56-59.

25. Дешина, С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон [Текст] / С.П. Дешина // Менеджмент в России и за рубежом. –2012.–№5.– С.118–125.

26. Доничев, О.А. Методика оценки эффективного управления персоналом организации [Текст] / О.А. Доничев // Менеджмент в России и за рубежом.–2012.– №1.–с.119–124.

27. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010.

28. Зенирова, А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала [Текст] / А. Зенирова // Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 10-14.

29. Каграманова, Т.И. Проблемы мотивации и стимулирования в управлении персоналом. [Текст] / Каграманова Т.И. // Мир науки, культуры, образования. – 2014. - №3. – С.383-385.

30. Как заинтересовать работника: зарубежный опыт мотивации труда [Текст] / сост.: С.Д. Резник. – Пенза: Центр развития предпринимательства «Олимп», 2003. – 15 с.

31. Карапетян, З. Комплексная система мотивации и управления показателями [Текст] / З. Карапетян// Служба кадров и персонал. – 2011. – №3. – С. 11–14.

32. Кетько, Н.В. Основные трудности построения мотивационной структуры предприятия и эффективные пути их преодоления [Текст] / Н.В. Кетько // Креативная экономика. — 2014. — № 5 (29). — С. 86-91.

33. Кибанов, А. Я. Система управления персоналом [Текст] /А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012.

34. Ключков, А. Мотивация персонала на стратегию компании [Текст] / А. Ключков // Управление персоналом. – 2011. — N 9.

35. Козычева, Н.Б. Проблема и задачи мотивации персонала [Текст] / Н.Б. Козычева, Б.С. Козычев // Менеджмент в России и за рубежом. –2010. – № 2. – С. 60–66.
36. Кондратьев, Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность [Текст] /Э.В. Кондратьев. – Пенза: ПГУАС, 2010.
37. Кондрукевич, Е.А. Монетарная мотивация в системе менеджмента организации [Текст] / Е.А. Кондрукевич // Российское предпринимательство. — 2014. — № 6 Вып. 1 (185). — С. 104-108.
38. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. [Текст] / И.А. Кулькова. – Ижевск, 2009.
39. Левина, С.Ш. Диагностика мотивации [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева // Кадровик. – 2010. – №3. – С. 20–24.
40. Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций [Текст]: моногр. / И.К. Пономарёва, С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 248 с.
41. Льгова, К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников [Текст] / К.Н. Льгова // Мотивация и оплата труда. - 2014. -№02(22). - С. 140-146.
42. Мамонов, Е.А. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда [Текст] / Е.А. Мамонов // Кадровик. — 2014.—№11. — С.24-26
43. Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы. [Текст] / Под ред. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2011.
44. Мясоедова, Т.Г. Оценка и создание структуры категорий должностей – один из инструментов повышения мотивации персонала предприятия [Текст] / Т.Г. Мясоедова, Д.И. Митбрэйт // Российское предпринимательство. — 2014. — № 9 (33). — С. 88-95.
45. Озерникова, Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие [Текст] / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Издательство БГУЭП, 2009. – 345с.
46. Полозова, А.Н., Мотивационно-стимулирующие инструменты управления развитием персонала [Текст] / А.Н. Полозова, Евсеева С.В., Фролова

Н.В. Горковенко Е.В. // Креативная экономика. — 2014. — № 10 (22). — С. 128-134.

47. Прошкин, Б.Г. О прямой мотивации и организации труда [Текст] / Б.Г. Прошкин // Управление персоналом. – № 16. – 2014. – С. 92-94.

48. Пряхов, В.В. Мотивационная функция доходов работника и ее использование в управлении на предприятиях [Текст] / В.В. Пряхов // Экономика строительства. – 2009. – № 8. – С.12–15.

49. Резник, С.Д. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях: Монография [Текст] /С.Д. Резник, Левина С.Ш., Глухова И.В.. -Пенза: ПГУАС, 2003.- 495с.

50. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] /Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2010.

51. Свешникова, Е. Управление лояльностью персонала в организации [Текст] / Е. Свешникова, С. Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №11. – С. 84-85

52. Серопов, Л. Моделирование социально–экономических факторов роста производительности труда [Текст] / Л. Серопов // Кадровик. – 2010. – N 5. – С. 57.

53. Фатхутдинов, Р. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления [Текст] / Р. Фатхутдинов, Л. Сивкова //Управление персоналом. – 2010. – № 2. – С. 32–40.

54. Федорова, Т. Сотрудники и гибкий график работы [Текст] / Т. Федорова // Кадровое дело. – 2009. – №9. – С. 20–28.

55. Фомин, А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда: Автореферат на соискание ученой степени канд. социол. Наук [Текст] /А.В. Фомин. – М., 2009.

56. Шестакова, Е.В. Мотивация кадров [Текст] / Е.В. Шестакова // Кадры предприятия – 2014. – № 7–С. 10-14.

57. Шумкова, Т.Н. Роль анализа трудовых показателей в эффективном управлении предприятием [Текст] / Т.Н. Шумкова // Менеджмент: теория и практика. – 2010. – №3/4. – С. 147 – 152.

58. Щербакова, Е.М. Изменение мотивов трудовой деятельности персонала и его влияние на качество труда [Текст] / Е.М. Щербакова // Проблемы современной экономики — 2014. — №1(49). — С.305-307.

59. Яхонтова, Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала [Текст] / Е.С. Яхонтова // Управление корпоративной культурой. – 2014. - №3 – с. 174-179.

60. Яхонтова, Е. В. Системный подход к управлению производительностью труда [Текст] / Е.В. Яхонтова, С.В. Гаврилова // Кадровик. – 2014. – № 3. – С. 44-50.

АНКЕТА

Уважаемый сотрудник ПАО «Сбербанк»!

Просим Вас ответить на предложенные вопросы. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций по развитию системы мотивации персонала в Вашей компании.

Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Если ни один из ответов Вам не подходит, напишите, пожалуйста, свой.

1. Предусмотрены ли в Вашей организации специальные программы по обучению и повышению квалификации персонала?

- 1) Да; 2) Нет; 3) Затрудняюсь ответить.

2. Направлялись ли Вы на обучение и повышение квалификации в течение последних трех лет?

- 1) Да; 2) Нет

3. Как Вы оцениваете свою мотивацию к труду?

- 1) Высокая;
2) Средняя;
2) Низкая;
3) Затрудняюсь ответить.

4. Выберите из перечисленных ниже стимулов трудовой и социальной жизни до пяти наиболее важных для Вас:

- 1) Размер заработка;
2) Гарантия сохранения работы;
3) Справедливость вознаграждения;
4) Комфорт на рабочем месте;
5) Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг;
6) Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности;
7) Возможность проявить творчество в работе;
8) Учет мнения при принятии решения;
9) Возможность продвижения по службе;
10) Хорошие отношения с коллегами и с руководством;
11) Другое _____

5. Отметьте то утверждение, которое соответствует Вашей позиции

- 1) Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять ее;
2) Я удовлетворен(а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить ее по объективным обстоятельствам;
3) Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять ее;
4) Я не удовлетворен(а) работой в компании, и хотел(а) бы сменить место работы;
5) Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6. Оценивается ли руководством Ваш труд?

- 1) Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны;
2) Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям;
3) Оценивается, но очень редко, от случая к случаю;
4) Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует

7. За хорошо выполненную работу Вас обычно поощряют в виде...»:

- 1) премии;
- 2) грамот и объявления благодарности;
- 3) другие формы: _____

8. Какие факторы на Ваш взгляд могут повысить Вашу производительность труда? (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

Факторы	Оценка в баллах
Хорошие шансы продвижения по службе	
Стабильный заработок	
Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная зарплата)	
Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	
Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	
Сложная и трудная работа	
Работа, заставляющая думать самостоятельно	
Высокая степень ответственности	
Интересная работа, требующая творческого подхода	

9. Какие факторы на Ваш взгляд делают работу привлекательной (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

Факторы	Оценка в баллах
Работа без большого напряжения и стресса	
Удобное расположение офиса	
Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений	
Работа с людьми, которые Вам нравятся	
Хорошие отношения с непосредственным начальником	
Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании	
Стабильная работа без угрозы увольнения	
Гибкое рабочее время (гибкий график)	
Справедливое распределение объемов работ	
Дополнительные льготы	

10. Выберите условия, которые Вам не нравятся в вашей работе

- 1) К Вам несправедливо относится непосредственный руководитель
- 2) Ваш заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу
- 3) Вам часто поручается выполнять большие задания, делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями
- 4) Вы редко выполняете работу, соответствующей Вашей квалификации
- 5) Вас не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (в праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий)
- 6) Вас не поощряли и не принимали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала

- 7) У вас не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым вам для работы
- 8) Вас давно не повышали в должности
- 9) Вам давно не повышали заработную плату
- 10) У вас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера
11. Должна ли организация, чьи работники регулярно получают высокую зарплату заботиться о своих работниках и нести в связи с этим дополнительные расходы на социальные программы?
- 1) Да; 3) Скорее нет, чем да;
2) Скорее да, чем нет; 4) Нет
12. Действует ли подобная система социальных программ в Вашей организации?
- 1) Да;
2) Нет;
3) Затрудняюсь ответить.
13. Учитываются ли Ваши индивидуальные особенности, когда Вам даются поручения?
- 1) да
2) в зависимости от ситуации
3) нет, личные особенности не имеют значения
14. В Вашей организации созданы такие условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса?
- 1) созданы полностью
2) существуют лишь частично
3) таких условий нет совсем
15. Вы скорее выполните поручение, если...
- 1) подчеркивается его особая важность для организации;
2) это приказ;
3) оно предполагает материальное поощрение;
4) оно позволит решить Ваши собственные проблемы
5) другое _____.
16. Если у Вас появляется идея по улучшению трудовой деятельности, Вы...
- 1) обязательно предлагаю ее руководителю, и он принимает ее к рассмотрению
2) вообще стараюсь не высказываться в данном случае
3) пытаются самостоятельно внедрить ее, так как уверен в успехе, и лишь потом поставить в известность руководителя
4) предлагаю идею руководителю, хотя он не сторонник инициативы со стороны подчиненных.
17. Предлагаются ли в Вашей компании бенефиты (дополнительные социальные льготы персоналу сверх предусмотренных Трудовым кодексом РФ)?
- 1) Да, их набор для всех сотрудников одинаковый;
2) Да, но их набор зависит от должности сотрудника;
3) Я не знаю о таких бенефитах;
4) Нет ничего сверх предусмотренного Трудовым кодексом.
18. Что включает набор бенефитов в Вашей компании?
- 1) добровольное медицинское страхование;
2) страхование личного автомобиля;
3) оплата проезда до места работы и по служебным делам;

- 4) оплата питания;
- 5) оплата детского сада ребенку;
- 6) обучение иностранным языкам;
- 7) абонемент в спортивный зал;
- 8) ничего из перечисленного;
- 9) иные бенефиты: _____

19. Какие «нетрадиционные» способы выражения благодарности за хорошо выполненную работу используются в Вашей компании? Какие из них Вам приятно было бы получить?

Способы выражения благодарности	Используются в Вашей компании	Вам приятно было бы получить
позвонили по телефону Вашим родителям с благодарностью к ним за работу сына/дочери		
выделили служебную машину для доставки на работу или с работы на день, неделю, месяц		
прибавили день к отпуску.		
пригласили сотрудника на кофе с руководителем		
разместили фотографию на Доске почета		
разместил видеоблагодарность на внутреннем портале		
позволили официально прийти к более позднему часу на работу		
позволили официально уйти с работы раньше.		
дали дополнительный выходной		
разместите заметку-благодарность о Вас в городской газете		
оставили записку с благодарностью, написанную от руки, на Вашем столе		
подарили билеты в кино (тир, боулинг и пр.).		
устроили в офисе выставку Ваших работ (картины, хобби)		
установили персональный casual-день		
преподнесли букет цветов (женщине) или хороший кофе (мужчине)		
предоставили беспроцентный кредит на покупку чего-либо (например, машины)		
оплатили день отдыха всей семьей (например, в бассейне, в парке отдыха).		
дали возможность реализовать Ваш проект (в рамках интереса компании).		
предоставили более комфортный номер в командировке (по более высокому грейду)		
прислали по почте открытку-благодарность на дом		
пригласили Вас на встречу с участием более высокопоставленного руководителя, представили и поблагодарили Вас за конкретную работу.		
подарили Вам и семье профессиональную фотосессию.		

назначили сотрудника среднего звена и.о. руководителя смежного подразделения на краткосрочный (например, неделя) период отсутствия руководителя		
назначили Вас коучем стажера.		
сделали именные (персонифицированные) канцелярские принадлежности: ежедневник, блокнот, папки		
подарите подписку на интересный Вам профильный/непрофильный журнал		
оформили кабинет или окно кабинета в честь лучшего сотрудника.		
попросили у Вас совета по рабочему вопросу		
Другие способы _____		

Спасибо за участие!

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 60 позиций.

« ____ » _____ 2016 г.

(подпись автора работы)

Кожанчиков А.С.

(Ф.И.О.)