

<http://твой-зачёт.рф>

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление подготовки «Психология»

Магистерская программа: «Организационная психология»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СТРУКТУРА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ»)

Студент

(Фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Руководитель

(Фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Рецензент

(Фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Москва

2021

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Мотивация труда работников предприятия: сущность, теории и основные методы..... | 6 |
| 1.1. Теоретические аспекты мотивации труда работников на предприятии..... | 6 |
| 1.2. Модели и концепции мотивации персонала | 14 |
| 1.3. Методы оценки системы мотивации персонала | 23 |
| Глава 2. Анализ системы мотивации персонала на примере ПАО «ВТБ» | 33 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «ВТБ» | 33 |
| 2.2. Анализ кадрового состава ПАО «ВТБ» | 38 |
| 2.3. Анализ эффективности системы мотивации персонала ПАО «ВТБ» | 54 |
| Глава 3. Разработка направлений совершенствования форм мотивации труда персонала ПАО «ВТБ» | 61 |
| 3.1. Разработка эффективной системы материального стимулирования персонала ПАО «ВТБ»..... | 61 |
| 3.2. Рекомендации по оптимизации нематериального стимулирования персонала | 70 |
| 3.3. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий | 80 |
| Заключение | 84 |
| Список литературы | 88 |
| Приложения..... | 92 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования связана с тем, что становление современного общества характеризуется поиском новых форм организации трудового процесса. Основным производственным ресурсом являются человеческие знания и высококвалифицированный труд, а ведущими видами трудовой деятельности – аналитические исследования, консалтинг, управление и т.п. Эти направления характерны для любой сферы, где труд имеет интеллектуальный характер и связан с высоким уровнем профессиональных знаний и навыков, в частности это свойственно работе административно-управленческого персонала.

Однако, теоретические подходы к управлению персоналом, основанные на классических теориях управления, устарели и не учитывают изменения, происходящие в социальном обществе. Необходимы новые концепции в управлении трудовыми ресурсами, которые совмещали бы интересы работников и стратегические цели предприятия.

В современных экономических условиях деятельность каждого предприятия является предметом внимания широкого круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его деятельности. Для обеспечения целесообразности существования предприятия в современных условиях руководящему персоналу необходимо уметь реально оценивать систему управления своего предприятия.

В течение последних лет современные организации в России подвергаются значительным реформам, которые затрагивают абсолютно все аспекты их деятельности. Целью этих реформ является модернизация и рост эффективности организаций, в частности, оптимизация процессов управления мотивацией и стимулированием своего персонала.

Однако, несмотря на это, основные подходы к системе эффективного управления мотивацией персонала современных организаций по-прежнему остаются еще во многом консервативными и зачастую предполагают

применение несколько устаревших методов работы, а также в целом не вполне соответствуют тем требованиям, которые современные компании предъявляют своим сотрудникам.

При этом, стоит отметить, что современные российские организации в целом сталкиваются со значительной проблемой ограниченности ресурсов - как финансовых, так и трудовых. И в данном аспекте проблематики вопросы анализа условий эффективного управления внутренней мотивацией персонала представляются очень значимыми и практически важными в прикладном применении.

Мотивация и стимулирование персонала входит в число ключевых вопросов всех менеджеров и руководителей по персоналу организаций, которые ценят собственную репутацию и доверие работников.

Актуальность данной темы заключена в том, что достижение продуктивной профессиональной работы человека идет посредством осознания его мотивации. Только увидев то, что мотивирует сотрудника, что заставляет его работать, что движет его действиями можно создать высокоэффективную систему методов и форм руководства им. Для этих целей нужно знать, как возникают или можно вызвать определенные мотивы, какими методиками они активизируются, как мотивируются люди.

Объект исследования: ПАО «ВТБ».

Предмет исследования – система мотивации персонала в ПАО «ВТБ».

Цель исследования: проанализировать систему мотивации трудовой деятельности на предприятии

Для достижения поставленной в работе цели предполагается решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации персонала на предприятии.
2. Рассмотреть характеристику ПАО «ВТБ».
3. Провести анализ системы мотивации персонала в ПАО «ВТБ», определить существующие проблемы в данной системе.

4. Разработать мероприятия по устранению недостатков и совершенствованию существующей системы мотивации персонала ПАО «ВТБ».

В работе использовалась научная и учебная литература отечественных и зарубежных авторов, статьи в периодических изданиях, рассматривающих проблемы повышения эффективности использования кадрового потенциала и формирования системы управления мотивацией персонала.

Применены общетеоретические методы исследования (проведение аналогии, классификация, анализ, дедукция и индукция) и практические методы исследования (статистические, сравнение, сопоставление, анкетирование).

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в поиске и определении путей эффективной мотивации персонала на предприятии на конкретном примере и выработке необходимых рекомендаций.

Информационная база исследования представлена материалами ПАО «ВТБ», учебная и монографическая литература в области управления персоналом, периодические издания. Автор также опирался на результаты собственных экономических и социальных исследований, проведенных в ПАО «ВТБ».

ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, ТЕОРИИ И ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ

1.1. Теоретические аспекты мотивации труда работников на предприятии

В настоящее время мотивация труда на предприятии занимает важное место, так как от мотивации труда зависит трудоспособность персонала предприятия. Зачастую на отечественных предприятиях система мотивации труда сотрудников состоит лишь из небольшого премирования, что является отрицательным моментом. В зарубежных предприятиях система мотивации весьма развита. Актуальность написания статьи характеризуется тем, что для улучшения мотивации труда на отечественных предприятиях можно применять зарубежный опыт.

В виде мотивации выступает рычаг управления персоналом на предприятии, при помощи которого выстраиваются отношения между сотрудником и организацией. Как показывает многолетний опыт для граждан России лучшим методом мотивации являются денежные средства.

На сегодняшний день единого мнения на понятие мотивации труда в мировой практике нет. Многие ученые мира занимаются исследованиями в области мотивации труда, и у каждого сложилось свое мнение на данный термин. Рассмотрим различные взгляды ученых на понятие мотивации труда (таблица 1).

Таблица 1

Эволюция взглядов ученых на понятие «мотивации труда»¹

| Автор | Описание |
|---------------------------|--|
| М. Альберт, Ф. Хедоури | Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. |
| В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов | Мотивация – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. |

¹ Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

| | |
|-----------------------------------|---|
| В.И. Подлесных | Мотивация – это процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания. |
| Н.А. Соломатина, З.А. Нагимова | Мотивация – это внутреннее состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. |
| Э.А. Уткин | Мотивация – выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов. |

Проведя анализ различных взглядов ученых на данный термин, автор пришел к следующему выводу: мотивация труда – это комплекс управленческих мероприятий, направленных на повышение работоспособности сотрудников с целью достижения поставленных задач перед ними.

В зарубежных странах понятие мотивации труда рассматривается не в таком узком понятии, как в России. В отечественной практике давно бытует мнение, что каждый россиянин работает лишь ради денег. Несомненно, каждый гражданин страны работает за денежное вознаграждение, а не для собственного удовлетворения. Но тем, не менее помимо материальной мотивации необходимо использовать и нематериальную мотивацию.

Рассмотрим более подробно систему мотивации труда на отечественных предприятиях в современных условиях.

На сегодняшний день, в большинстве предприятий России применяются следующие инструменты мотивация труда (рис. 1).



Рисунок 1. Материальная мотивация труда в Российских организациях

Как показывает вышеприведенный рис. система мотивации труда на отечественных предприятиях носит как прямой, так и косвенный характер. То есть денежное вознаграждение за выполнение функций сотрудник может получить за выполнение поставленного перед ним, его подразделением плана. Косвенная материальная мотивация труда в российских организациях выступает в виде выделения денег организации на оплату некоторых мероприятий: оплачиваемый отпуск; медицинское обслуживание; обучение персонала.

К нематериальной мотивации труда на российских предприятиях можно отнести награждение грамотой за достижение результатов в деятельности предприятия; как личная похвала руководства, так и непосредственно перед коллегами. В 90% случаев нематериальная мотивация труда на отечественных предприятиях является дополнением к материальной мотивации¹.

За рубежом на сегодняшний день основным видом мотивации труда является нематериальная мотивация. Материальная мотивация не имеет такого распространения за рубежом как в России. Менеджерами зарубежных стран были сделаны выводы о том, что от мотивации труда зависит трудоспособность

¹ Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «Науковедение». - 2018. - №4. - С. 84

и успех предприятия в целом. В таблице 2 приведем опыт различных стран по мотивации труда в организациях.

Таблица 2

Опыт различных стран по мотивации труда

| Страна | Инструменты мотивации труда |
|------------|--|
| США | Премирование, поддержка молодых семей, медицинская страховка, повышение квалификации сотрудников, беспроцентные рассрочки на покупку жилья |
| Франция | Снижение количество рабочих часов в неделю, гибкий график работы, фриланс, медицинское и социальное страхование, корпоративное питание. |
| Япония | Кредитование за счет работодателя или льготное кредитование, обучение детей сотрудников за счет предприятия, организация семейных праздников |
| Швеция | Фриланс |
| Нидерланды | Оплата медицинских услуг, гибкий график работы. |

Как показывает зарубежный опыт мотивации труда, в каждой стране применяются свои инструменты, но тем не менее между ними есть схожесть, основу составляет нематериальная мотивация. Проанализируем опыт каждой страны более подробно.

В США система мотивации труда была разработана еще в начале 20 века, которая на протяжении многих десятилетий применяется повсеместно. Но не смотря на их эффективность, они постоянно совершенствуются. Так на сегодняшний день наиболее известными инструментами мотивации труда являются денежные бонусы и премирование, но они являются не основными. Наиболее часто в организациях Америки применяются нематериальные инструменты мотивации труда. К наиболее часто используемым относят: медицинская страховка (покрытие всех медицинских услуг), повышение квалификации сотрудников предприятия (курсы, тренинги и т.д.), корпоративные обеды (предприятие оплачивает обеды сотрудников, как частично, так и полностью). Кроме того, наиболее популярным методом мотивации труда в США является поддержка молодых семей. Данный инструмент реализуется посредством частичной оплаты детских садов для детей сотрудников, подбор няни, предоставление возможности гибкого графика работы или переход на фриланс. Многие предприятия Америки предлагают

сотрудникам льготное кредитование при покупке жилья. Итак, мы видим, что система мотивации труда в США нацелена в большей степени на нематериальную мотивацию с акцентом на молодые семьи¹.

Во Франции основным методом мотивации труда сотрудников является сокращенная рабочая неделя, то есть их рабочее время за неделю не превышает 35 часов, тогда как в России минимум 40 часов. Кроме того, как и во многих странах мира, во Франции широко применяются социальное и медицинское страхование. Многие предприятия Франции переходят на удаленную работу, тем самым повышая трудоспособность своих сотрудников. Корпоративное питание во Франции применяется практически повсеместно (частичная или полная оплата предприятием обедов сотрудников).

Жители Японии, как правило, устраиваются на работу, на всю жизнь, то есть не меняют место работы до выхода на пенсию. Работа становится для Японцев вторым домом, вследствие чего мотивация труда в Японии происходит по схеме «отец – сын». Основным инструментом мотивации труда в Японии является помощь в получении кредита, или льготное кредитование сотрудников. Кроме того, практически все предприятия Японии оплачивают обучение детей сотрудников организации. Зачастую в качестве инструмента мотивации труда японские бизнесмены используют финансирование семейных праздников своих сотрудников (свадьбы, юбилеи, и т.д.).

В Швеции для каждого сотрудника имеет важное значение дружный коллектив, материальная и нематериальная мотивация труда отходит на второй план, в связи с чем руководство организации уделяет минимальное внимание данной составляющей. Вследствие чего в Швеции применяется в качестве инструментов мотивации гибкий график работы и фриланс².

¹ Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – С. 158.

² Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – С. 200.

В Нидерландах иная ситуация. Наиболее важным аспектом в мотивации труда являются льготы и компенсации. Наиболее используемым инструментом мотивации труда является медицинская страховка, при помощи которой организация берет на себя финансовую ответственность за полученные сотрудником медицинские услуги.

Проведя анализ, мы видим, что отечественная и зарубежная практика мотивации труда весьма различна, кроме того, она отличается и во всех странах. Но как мы отметили, главное отличие российской практики мотивации труда и зарубежной состоит в том, что в России основным инструментом мотивации является финансовая составляющая. А за рубежом как правило применяются нематериальная мотивация труда.

Рассмотрим основные проблемы мотивации труда в Российской практике (рис. 2):

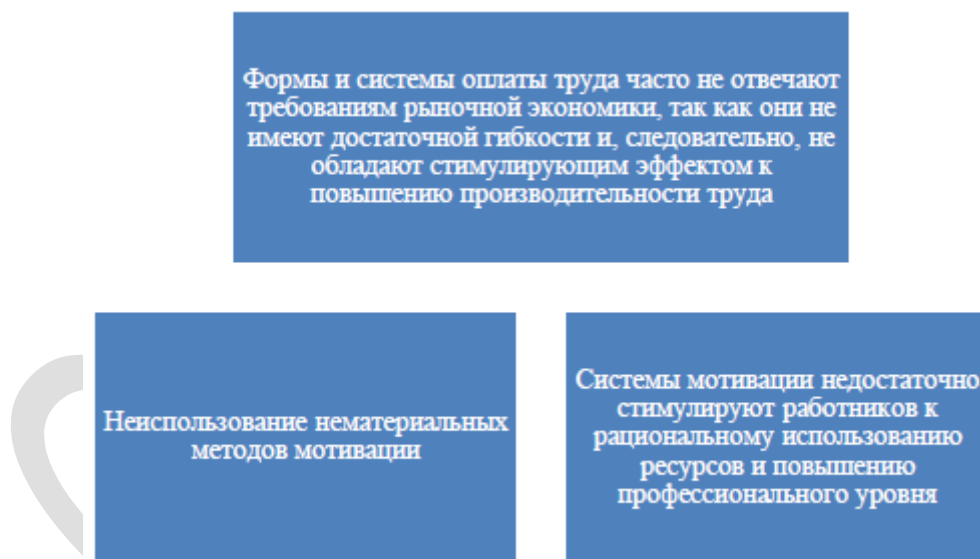


Рисунок 2. Недостатки системы мотивации труда в России

Для того чтобы снизить негативное явление от перечисленных выше недостатков в системе мотивации труда в российской практике необходимо начать применять опыт зарубежных стран. Таких как США, Франция, Япония.

Помимо материальных стимулов зарубежных стран, необходимо применять опыт США по мотивации труда, например, помощь молодым семьям. Организации России могут предложить своим сотрудникам частичную

оплату детских садов, или питания в начальных школах. Кроме того, необходимо начать внедрение корпоративного обеда. На территориях отечественных предприятий действуют столовые с горячим питанием для сотрудников, так можно предложить сотрудникам частичную оплату обеда.

Из опыта Японии в Российскую практику можно внедрить помощь в ипотечном кредитовании сотрудникам организации, организация семейных крупных праздников.

На сегодняшний день в России уже имеются предприятия, которые начали использовать зарубежные инструменты мотивации своих сотрудников. Но не все предприятия смогли в полной мере перенять опыт. В таблице 3 рассмотрим подобный опыт.

Таблица 3

Российские предприятия, применяющие зарубежный опыт мотивации труда

| Предприятие | Инструмент мотивации | Результаты применения |
|--------------------|---|---|
| РЕСО - Гарантия | Фриланс, бесплатный проезд на общественном транспорте, медицинская страховка. | Данное предприятие на протяжении трех лет применяет иностранные методы мотивации труда. Перечисленные инструменты имели большой успех на предприятии, кроме оплаты общественного транспорта, так как у основной массы сотрудников личный транспорт. Наибольший положительный результат принесла медицинская страховка. Предприятие заключило договор с медицинским центром INVITRO. Данная страховка оплачивает затраты на медицинские услуги на каждого сотрудника до 50 000 руб. в год. |
| Акрон | Корпоративные обеда, льготное ипотечное кредитование. | На данном предприятии имеется своя столовая, каждый сотрудник предприятия может получить дотацию на питание. Данный инструмент было положительно воспринят сотрудниками предприятия. Для предприятия данное мероприятие тоже принесло свои положительные эффекты. Сократилось время простоя из – за обеденного перерыва. Льготное ипотечное кредитование не принесло ожидаемых результатов. Так как трудоспособность и лояльность к предприятию у сотрудников не возросла. |
| Globaltrans | Гибкий график работы, фриланс. | Фриланс на данном предприятии принес огромные результаты, повысились продажи продукции. Сотрудники выказали повышенную работоспособность на удаленной работе. Гибкий график не дал ожидаемых результатов, так как сотрудники отнеслись к данной мере с пренебрежением, не могли выбирать график работы, и руководство предприятия отменило данное мероприятие. |

Итак, по данным таблицы 3 мы можем сделать вывод о том, что не все инструменты мотивации труда зарубежных компаний применимы в российской практике. Каждое предприятие должно самостоятельно изучать возможность применения того или иного инструмента на своем предприятии.

Таким образом, проведенное исследование выявило, что в настоящее время мотивация труда на предприятиях всего мира имеет важное значение. В отечественной и зарубежной практике применяются различные инструменты. В России наибольшее внимание уделяется материальной мотивации, тогда как за рубежом в основе мотивации лежат нематериальные методы. Данное расхождение в организации мотивации труда можно отнести к российскому менталитету и низкой заработной плате. В качестве совершенствования методов мотивации труда в российских предприятиях, необходимо обратиться к опыту таких стран как США и Япония.

Таким образом, проведенный анализ теоретико-методологических основ изучения систем мотивации персонала в организациях позволил сформулировать следующие выводы:

1. Современные компании функционируют в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции. Основные факторы и условия, которые детерминируют успешность компании, напрямую либо косвенно имеют связь с качеством трудовой деятельности самих сотрудников, а качество работы человеческого ресурса прямым образом связано с мотивацией к работе. Поэтому проблематика мотивации персонала в инновационно-активных организациях на сегодняшний период представляется весьма и весьма актуальной.

2. Организации с традиционной системой управления обычно применяют в своей работе такой подход - от частного к общему. И довольно часто материальные и нематериальные способы мотивации на прикладном уровне применяются без фактического учета реальных потребностей бизнеса и ожидания самих сотрудников; в инновационных же организациях подобный подход является крайне неэффективным.

3. В организациях при разработке и практическом внедрении системы мотивации применяют индивидуальный подход с опорой на технологию, в особенности, когда это имеет отношение к ключевым сотрудникам. При этом фундаментальным является практически максимально полное совпадение ценностей и интересов работников и самой компании.

4. В настоящее время трудовые стимулы принято в определенной мере условно подразделять на материальные и нематериальные; при этом в подавляющем большинстве инновационных корпораций обнаруживается некоторое сокращение процента материальных стимулов, при этом возрастает доля именно нематериальных стимулов.

5. Ведущей целью формирования и постоянного совершенствования систем мотивации в организациях представляется создание эффективной и результативной команды, чья вовлеченность позволит в итоге достигать стратегических целей бизнеса. При этом основными мотивационными методами мотивации в компании представляются такие направления как эффективная вовлеченная команда, стимулирование и персональная ответственность каждого за результат.

1.2. Модели и концепции мотивации персонала

Рассматривая основные теории мотивации персонала, то прежде всего следует отметить, что к настоящему времени в литературе по проблеме трудовой мотивации персонала выделяются, как указывает отечественный исследователь В. Р. Веснин, две основные типологические группы систем теорий трудовой мотивации персонала.

Первая группа - это диспозиционные теории мотивации труда. В данных теориях мотивации в качестве основного источника сил, обуславливающих и поддерживающих усилия, которые затрачиваются на конкретные поведенческие акты, идентифицируются индивидуальные характеристики.

Большинство из данных теорий - теории потребностей, которые основаны на предположении, что люди тратят усилия на совершение таких поведенческих актов, которые позволяют им восполнить какие-то дефициты, присутствующие в их жизни¹.

Из разработок, относящихся к данной категории, наиболее хорошо известна теория А. Маслоу. Базируясь на опыте собственной практической деятельности, А. Маслоу утверждал, что у людей имеется пять основных групп потребностей, которые возможно расположить в порядке их значимости и приоритетности в общей структуре мотивов и их соподчиненности, приоритетности:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) социальные потребности;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Согласно А. Маслоу, потребности начинают мотивировать поведение только лишь после того, как удовлетворены потребности всех ранее предыдущих уровней. В ситуации профессиональной деятельности это означает, что работники в первую очередь прикладывают усилия к удовлетворению неудовлетворенных потребностей самого начального и необходимого уровня т.е. физиологические потребности и потребности в безопасности.

Человек, только начинающий трудиться, скорее всего, ориентируется заработать деньги, чтобы выплатить долги за получение образования и обеспечить себя пропитанием и жильем (удовлетворить физиологические потребности и потребность в безопасности).

При этом можно ожидать, что такой сотрудник будет усердно работать, чтобы получить прибавку к своей заработной плате, так как это позволит ему

¹ Букин, С.В. Менеджмент / С.В. Букин. - СПб.: Питер, 2019. – С. 115.

полнее удовлетворить его нынешние потребности. Другой человек, может быть, трудится в основном ради того, чтобы коммуницировать с окружающими его людьми и иметь чувство социальной включенности (т.е. социальные потребности), и для него повышение зарплаты не будет таким уж действующим мотивирующим стимулом, как для первого¹.

Еще один исследователь мотивации труда - М. Алдерфер предложил теорию, которая базируется на иерархии потребностей по А. Маслоу, но с определенными важными изменениями. Исходным положением теории является гипотеза о существовании трех групп потребностей, которые перечислены в порядке от наиболее до наименее конкретных (т. е. базовых).

Это следующие потребности - в существовании (existence - E), в отношениях с окружающими людьми (relatedness - R) и в росте (growth - G) - по сути характеризуют собой реорганизованный вариант иерархии Маслоу; однако в этой теории не предполагается жесткого ранжирования самой иерархии.

По концепции ERG, если усилия, которые ориентированы на удовлетворение потребностей какого-то уровня, все время ведут к фрустрации, то человек вполне может регрессировать (т.е. вернуться) к поведению, которое удовлетворяет более конкретные его потребности. Разработанная Герцбергом двухфакторная теория мотивации также имеет свое начало от иерархической модели А. Маслоу.

По убеждению Герцберга, стабильному росту трудовой мотивации могут способствовать только те условия, которые дают возможность сотрудникам удовлетворять потребности наивысшего уровня, а именно - потребности в собственном признании и самоактуализации.

По этой причине, чтобы сотрудники не ушли из организации, она полностью должна предоставить им возможность удовлетворить с помощью

¹ Ермолина, Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал / Л.В. Ермолина // Аспирант. - 2020. - №1. - С. 112.

работы потребности низших уровней, но при этом само наличие возможности удовлетворения этих потребностей не влияет на мотивацию труда.

В качестве основного вывода можно сказать, что в рассмотренных выше диспозиционных теориях мотивации постулируется, что силы, которые обуславливают и направляют человеческое поведение, являются производными внутренних состояний (потребностей) либо тех характерных склонностей к видам поведения, которые описываются как характеристики личности¹.

Далее рассмотрим вторую группу теорий трудовой мотивации - это когнитивные теории мотивации труда. С когнитивной точки зрения мотивация - это прежде всего вполне сознательный выбор, сделанный на основе сложного процесса принятия решений, в ходе которого сравниваются варианты, взвешиваются затраты и выгоды и определяется вероятность достижения желаемых результатов.

Из нескольких когнитивных подходов к исследованию мотивации наиболее значимыми являются подходы, относящиеся к группе, которую называют по-разному: как перцептивные теории, VIE-теории, «Е x У»-теории и теории ожиданий.

Теория общих ожиданий базируется на таком постулате: мотивацию определяет ожидание того, что усилия, которые прикладываются к деятельности, приведут закономерно и к желаемым результатам.

Многие гипотезы, в основе которых лежит данная теория общих ожиданий, подтверждаются в различных исследованиях, но доказательства правильности этой модели в целом не получено в полном объеме. При этом значительное положение когнитивных теорий, которые называются теориями баланса, заключается в том, что сотрудники пытаются соблюдать баланс между усилиями, которые они вкладывают в работу, и получаемыми итогами².

¹ Захарченко, В.В. Стимулы и мотивы / В.В. Захарченко // Управление персоналом. - 2020. - №8. - С. 22.

² Ильин, Е. П. Мотивы и мотивация / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2019. – С. 48.

Наиболее стабильным вариантом данного подхода к исследованию мотивации представляется разработанная Адамсом теория справедливости. Как утверждает автор теории, сотрудники сравнивают соотношение между тем, что они получают в своей рабочей ситуации (т.е. собственными результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений окружающих их людей. К результатам этого относятся такие параметры как заработная плата, статус и должностной уровень в организационной иерархии.

Согласно теории справедливости, если субъект воспринимает соотношение между своими и чужими результатами и вложениями как неправильное, то он вполне закономерно делает попытки восстановить данный баланс. Это можно сделать, к примеру, поменяв само количество и интенсивность прикладываемых трудовых усилий (т.е. определенных вложений).

Многие практические эксперименты подтверждают гипотезу о том, что трудные для достижения цели чаще бывают связаны с более хорошим выполнением работы, чем легкие цели. Данная гипотеза подтверждается и полевыми исследованиями, особенно то ее положение, что сами цели имеют решающее влияние на мотивацию и что конкретные и трудные цели более оптимальны в плане результативности, чем расплывчатые инструкции типа «трудитесь больше и лучше». На основе этих исследований можно идентифицировать ряд компонентов успешного использования целей для повышения уровня мотивации сотрудников как эффективного ресурса¹. Таким образом, в основе когнитивных теорий мотивации труда заключается фактор сознательного выбора, который выполняется на базе непростого многокомпонентного процесса принятия решений, в процессе которого идет сравнение вариантов различного плана. Далее в работы мы рассмотрим

¹ Захарченко, В.В. Стимулы и мотивы / В.В. Захарченко // Управление персоналом. - 2020. - №8. - С. 23.

основные методы стимулирования персонала. Для большей наглядности основные методы стимулирования персонала отразили в таблице 4.

Таблица 4

Основные методы стимулирования в системе управления персоналом

| Стимулы | | | | |
|--|--|--------------------------------|---|---------------------------------------|
| Экономические | | Неэкономические | | |
| денежные | не денежные | социальные | моральные | творческие |
| - заработная плата; - доплаты и надбавки; - премии; - бонусы; - участие в акционерном капитале | организация питания и бытового обслуживания; оплата сотовой связи; медицинское обслуживание; транспортные расходы | престижность профессии и труда | почетные звания; награды; внимание и уважение со стороны руководства и коллег | возможность творческой самореализации |

Определив основные виды стимулы в системе управления персоналом в организации, рассмотрим наиболее распространенные сегодня формы систем стимулирования персонала как набор взаимосвязанных и взаимодополняющих, а также взаимно-обуславливающих стимулов, воздействие которых непосредственно активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей и задач.

Опережающая система стимулирования персонала состоит в том, что ещё до начала деятельности работник информируется о том, какие производственные, управленческие или творческие результаты он должен достигнуть и что за них получит в денежном или не денежном эквиваленте.

Подкрепляющая система стимулирования персонала предполагает, что работник узнает, что конкретно оказалось ценным, поощренным и признанным в его труде только после выполнения работы. Таким образом, отличие опережающей от подкрепляющей системы стимулирования работников состоит в разной степени информированности объекта управления, а также взаимосвязи набора стимулов и результата деятельности работника.

Достоинства и недостатки опережающей и подкрепляющей системы стимулирования персонала представлены в таблице 5.

Таблица 5

Достоинства и недостатки опережающей и подкрепляющей системы стимулирования персонала

| Опережающая система | | Подкрепляющая система | |
|---|---|---|--|
| Достоинства | Недостатки | Достоинства | Недостатки |
| <ul style="list-style-type: none"> - целевая направленность; - быстрое достижение эффекта; - возможность выбора принципов построения | <ul style="list-style-type: none"> - необходимость создания четкой и постоянно контролируемой системы оценки и измерения труда; - несовпадение целей субъекта и объекта управления; - высокая вероятность возникновения конфликтных ситуаций | <ul style="list-style-type: none"> - не требует создания статичной и постоянно действующей базы стимулирования | <ul style="list-style-type: none"> - затруднена оценка и измерения результатов труда; - отсутствие быстрого побуждающего эффекта |

Применение индивидуальной или коллективной формы стимулирования персонала предприятия определяется, прежде всего, конечными результатами трудовой деятельности и целевой аудиторией.

Достоинства и недостатки индивидуальной и коллективной системы стимулирования персонала нами представлены в таблице 6.

Таблица 6

Достоинства и недостатки индивидуальной и коллективной системы стимулирования персонала

| Индивидуальная система | | Коллективная система | |
|---|--|---|--|
| Достоинства | Недостатки | Достоинства | Недостатки |
| <ul style="list-style-type: none"> - четко обозначена связь между эффективностью деятельности конкретного работника и его поощрением | <ul style="list-style-type: none"> - достаточно сложно устанавливать показатели для оценки результатов работы исполнителя; - ухудшение моральнопсихологического климата в коллективе | <ul style="list-style-type: none"> - сплочение коллектива работников | <ul style="list-style-type: none"> - сложно определить вклад каждого работника в общих результатах деятельности |

Позитивная и негативная форма стимулирования труда персонала базируется на учете определенных отклонений текущих результатов деятельности сотрудника от определенных заранее, т.е. нормативных. Стимулируется объект управления только в ситуации достижения либо перевыполнения нормативных критериев.

Положительное стимулирование ориентировано на рост престижности и авторитета работника, а негативное - нацелено на ущемление и ухудшение определенных потребностей работы, что предполагает снижение престижности и авторитета самого сотрудника как активного субъекта трудовой деятельности¹.

Достоинства и недостатки позитивной и негативной системы стимулирования персонала представлены в таблице 7.

Таблица 7

Достоинства и недостатки позитивной и негативной системы стимулирования персонала

| Позитивная система | | Негативная система | |
|---|-------------------|---------------------|--|
| Достоинства | Недостатки | Достоинства | Недостатки |
| - рост авторитета работника среди сотрудников; - воспринимается персоналом более благожелательно | - более затратное | - более экономичное | - ущемление определенных потребностей работы; - снижение авторитета работника среди сотрудников; - требует учета психологических нюансов |

Необходимо отметить, что текущая и перспективная форма стимулирования труда персонала отличаются друг от друга, прежде всего, такими аспектами:

- 1) разницей во времени между конечным результатом деятельности и получением соответственного стимула;
- 2) возможным ожиданием сотрудниками размера получаемого стимула за результаты.

Итак, подводя итоги данного раздела, можно заключить, что в диспозиционных теориях мотивации в качестве основного источника сил, обуславливающих и поддерживающих усилия, которые затрачиваются на

¹ Гончаров, В. И. Менеджмент: учебник / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2020. – С. 202.

конкретные акты, идентифицируются индивидуальные свойства. Большинство из данных теорий - это теории потребностей, базирующиеся на постулате о том, что работники тратят собственные усилия на совершение таких поведенческих актов, которые позволяют им компенсировать какие-то дефициты, имеющиеся в их жизни.

В основе когнитивных теорий мотивации труда лежит фактор сознательного выбора, который совершается на базе многокомпонентного и весьма непростого процесса принятия решений, в ходе которого идет сравнение вариантов различного плана, взвешиваются все затраты и выгоды, а также на прикладном уровне реализации оценивается вероятность самого достижения результатов¹.

Анализируя основные этапы разработки и внедрения системы мотивации персонала в современной организации на практическом уровне, следует прежде всего отметить, что сама разработка и выбор оптимальной системы мотивации представляет собой достаточно сложный процесс.

В результате ее формирования должен быть сформирован и просчитан системный комплекс мероприятий, который обеспечит заинтересованность человеческого ресурса в быстром достижении максимально приемлемого для компании результата.

Как указывает М.С. Васильева, многие современные исследователи рекомендуют многоступенчатую последовательность выполнения процедуры системы мотивации персонала современной организации.

При этом общие рекомендации сводятся к семи основным этапам разработки системы мотивации персонала организации:

1. Формулирование основных целей и политики мотивации человеческого ресурса.
2. Определение состояния имеющейся системы мотивации сотрудников.

¹ Калашник, И.А. Основные теории мотивации / И.А. Калашник. - М.: Знание, 2019. – С. 107.

3. Проектирование обоснований системы мотивации человеческого ресурса.

4. апробация новой системы мотивации работников.

5. Фиксирование и корректировка обновленной системы мотивации человеческого ресурса.

6. Оформление локально-нормативного документа - Положения о мотивации сотрудников.

7. Утверждение данного документа генеральным руководством компании.

Вполне закономерно, что полностью оценить мотивационную систему человеческого ресурса компании возможно будет только через некоторый (порой весьма продолжительный) временной период, но, как и действие любой системы, так и действие мотивационной системы, будет в существенной степени зависеть от действий руководства организации, от того, в какой степени приемлемыми представляются реализуемые технологии руководства.

Таким образом, можно сделать вывод, что, система мотивации человеческого ресурса - это совокупность взаимосвязанных факторов, практическое использование которых должно давать достижение целей в ходе профессиональной деятельности сотрудников, критериев оптимальности и эффективности трудовой деятельности.

1.3. Методы оценки системы мотивации персонала

Мотивация должна напрямую зависеть от выполнения стратегических задач. Есть такое понятие - «performance», которое включает эффективность деятельности, качество деятельности, активность и т.д. Именно с performance непосредственно связана мотивация. Чтобы провести эту оценку, нужно представить себе, каковы цели всей команды и каждого звена в частности. Необходимо использовать каскадный принцип планирования - сверху - вниз. То есть сначала определяться через должность менеджеров, затем руководителей

среднего звена, затем - рядовых сотрудников. Вся система мотивации ориентирована на достижение конкретных целей, на конкретные показатели - как количественные, так и качественные, и выплаты, вознаграждения в различной форме напрямую зависят от этих показателей.

Стимулирование - это вызов определённой реакции на определённый стимул (невропатолог знает, куда стукнуть своим молоточком, и знает, какую реакцию он ждёт). Стимулирование - это состояние «быть», а мотивирование - «стать». Поэтому стимулирование определяет тактику решения проблемы и является одним из методов достижения поставленной цели.

Стимулирование отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Мотивация и стимулирование противоположны по направленности: первое ориентировано на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и являются составляющими единого процесса.

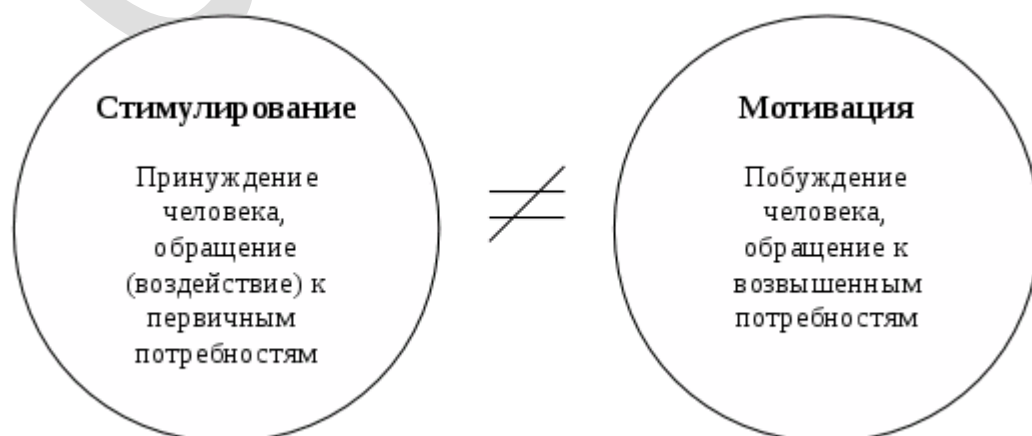


Рисунок 3. Мотивация и стимулирование персонала

Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь различный эффект для разных категорий работников в зависимости от их возраста, статуса, жизненных целей и т.п. Важен также правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на сотрудника, который включает:

- тип воздействия (непосредственное - прямое распоряжение, инструктирование, постановка задачи; косвенное - создание стимулирующей ситуации);
- характер воздействия (долгосрочный или краткосрочный, периодически повторяющийся или разовый, стратегический или тактический);
- методы воздействия (единоличные, коллективные).

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника с целями организации. Для решения этой задачи необходимо создание системы мотивации и стимулирования для повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Следует отметить, что сами формы систем мотивации сотрудников в современных организациях достаточно разнообразны. При этом широко распространена на практике их группировка, в зависимости от цели и основного содержания, по таким пяти направлениям:

- 1) опережающая и подкрепляющая;
- 2) индивидуальная и групповая;

- 3) положительная и отрицательная;
- 4) общая и персонифицированная;
- 5) оперативная и перспективная.

Выбор более оптимальной системы мотивации персонала для конкретной организации - это довольно сложный процесс, поэтому при разработке новой мотивационной системы следует брать во внимание не только недочеты старой, но и перспективы развития самой организации, основные ресурсы, которыми она располагает и все аспекты, которые как на настоящий период, так и на перспективу, будут иметь свое непосредственное воздействие на всю систему управления человеческим ресурсом современной организации.

В общем аспекте анализа разработка новой мотивационной системы включает семь основных этапов: первые три имеют прямую связь с анализом старой системы и подготовки к формированию модели новой системы мотивации. А следующие четыре этапа связаны с выработкой новой концепции мотивационной системы и ее практическим утверждением.

Необходимо отметить, что если говорить о процессе управления мотивацией организацией, то в обязательном порядке надо иметь в виду именно комплексную и целостную систему руководства, т.е. применять серьезный системный подход к осмыслению управленческой деятельности, где существенное место принадлежит корпоративной культуре организации в связи с мотивацией персонала¹.

При это следует помнить, что развитие и формирование корпоративной культуры представляет собой довольно длительный и сложный процесс на практике.

Так, в этой связи З.М. Жигалко выделяет такие этапы построения корпоративной культуры в большинстве отечественных корпораций²:

¹ Кричевский, Р.Л. Психология деловых отношений / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2020. - С. 332.

² Жигалко, З.М. Механизм мотивации и целеполагания / З.М. Жигалко // Экономикс. - 2020. - №12. - С. 35-42.

- 1) формулирование миссии компании и ее основных базовых ценностей;
- 2) разработка корпоративных стандартов и правил поведения самих сотрудников;
- 3) формирование и совершенствование основных исторических традиций компании;
- 4) разработка корпоративной символики.

Все перечисленные этапы и их итоговые результаты очень практически удобно и целесообразно сформулировать в таком документе как корпоративное руководство либо свод корпоративных правил поведения.

Данный документ особенно практически полезен при приеме на работу и адаптационном периоде новых сотрудников и дает возможность сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет корпоративные ценности компании.

В зависимости от степени влияния на конечные результаты деятельности корпорации выделяют в настоящее время в менеджменте персонала добровольный и принудительный типы формирования и совершенствования корпоративной культуры.

При этом добровольная корпоративная культура должна способствовать стабильному и системному росту эффективности работы всей корпорации, оптимизации всех бизнес-процессов, устойчивому развитию и постоянному совершенствованию самой организации и ее человеческого капитала, развитию комфортных условий и дружелюбной открытой атмосферы в коллективе, росту социальной значимости и статуса всей компании в соответствующей сфере деятельности¹.

В то время как принудительная корпоративная культура, наоборот, в существенной мере препятствует конструктивному функционированию организации и выполнению ее корпоративной миссии и стратегических задач.

¹ Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2018. - №4. - С. 84-85.

Характерные особенности принудительной корпоративной культуры состоят в следующих основных аспектах:

- 1) апатия и низкая вовлеченность персонала в результаты своего труда и общего дела;
 - 2) довольно низкий уровень личной ответственности персонала;
 - 3) формальный стереотипный подход к выполнению своих должностных обязанностей;
 - 4) высокая текучесть человеческого ресурса;
 - 5) нарушенные коммуникации между структурными подразделениями и с внешним окружением самой организации;
- б) наличие слухов и различных кривотолков вокруг организации, которые значительно подрывают ее авторитет и репутацию у потенциальных клиентов.

Вполне закономерно, что каждая из рассмотренных корпоративных культур обладает собственными достоинствами и недостатками.

Так, к примеру, встречаются ситуации, когда культивирование добровольно личностно-ориентированной корпоративной культуры приводит к значительным проблемам (в частности, в кризисные и переломные для организации моменты, когда требуется более жесткое руководство и строгий контроль с преобладанием регламентов и системой наказаний).

По этой причине одним из ключевых условий результативного успешного менеджмента является гибкость всех элементов регулярного управления, в том числе и корпоративной культуры, практическая компетенция управленцев оперативно и адекватно отвечать на происходящие изменения как во внешней, так и во внутренней среде, разумное сочетание и комбинирование различных стилей управления с преобладанием одного, более соответствующего складывающейся ситуации.

Эффективная система управления организацией представляет собой комплекс скоординированных и тесно взаимосвязанных между собой мер, которые ориентированы на достижение стратегической цели организации. К

подобным мерам относятся прежде всего различные управленческие функции, оптимальная реализация управленческих принципов, а также использование в систематической деятельности при управлении эффективных методов руководства.

В современной практике работы организаций учитываются как общие, так и специфические управленческие принципы. К так называемым специфическим принципам можно отнести оптимальное сочетание интересов коллективов, вектор профессиональной деятельности, принцип объективности, единство всех позиций.

Как указывает в этой связи А.Г. Грязнова, к наиболее используемым в практике и довольно известным методам управления современной организации в системе управления на настоящем этапе относят такие методы принятия решений как метод мозгового штурма, дискуссия, метод деловой игры и ассесмент-центр¹.

Теоретически к пониманию мотивации деятельности применимы большинство схем, использованных в исследовании профессиональной деятельности вообще.

Так, например, исследователь Г. Десслер отмечает, что в основании любой деятельности, в том числе и трудовой, профессиональной, могут присутствовать такие важные компоненты:

- 1) удовлетворение собственно процессом трудовой деятельности;
- 2) ощущение (владение) результатами труда;
- 3) удовлетворение вознаграждением;
- 4) избежание социальных санкций, которые предусмотрены за уклонение от деятельности.

уклонение от деятельности.

В современных условиях функционирования инновационно-активной организации система мотивации персонала выступает одной из базовых составляющих системы управления всей организацией. Необходимо при этом

¹ Грязнова, А.Г. Экономические мотивационные модели / А.Г. Грязнова. - М.: Финансы и статистика, 2020. – С. 207.

отметить, что в мировой практике определяют несколько подходов к построению системы мотивации персонала инновационной корпорации.

Первый характеризует западную школу менеджмента и ориентирован на уникальность и индивидуальность каждого сотрудника, он базируется на ценностях роста, самовыражения и самовыдвижения, что соответствует европейской модели руководства. Этот подход ориентирован на такие мотивационные факторы как оплата труда по результатам, возможность развития и постоянного обучения, возможность карьерного роста и служебно-профессионального продвижения.

Управление структурой системы мотивации предопределяет построение иерархии элементов (вычленение компонентов с наиболее выраженным мотивационным значением), определение основных форм зависимости между избранными компонентами в соответствии с их иерархией и организацию связанного мотивационного процесса, который имеет именно комплексный характер¹.

Современные инновационно-активные компании, существующие на рынке по несколько лет, активно развивают управление персоналом на системной регулярной основе и довольно часто система мотивации в них организована с самого начала деятельности..

В качестве нематериальных инструментов предоставляет страхование жизни, страхование от несчастных случаев, а также скидки на занятия в фитнес-клубах. На управленческих должностях персонал получает корпоративный мобильный телефон и автомобиль.

Кроме того, современные компании уделяют существенное значение ценностно-моральному фактору: так, часть прибыли распределяется в благотворительный фонд, давая персоналу возможность понимать собственный вклад в различные общественные проекты по развитию медицины, образовательные программы, помощь больным детям и т.д.

¹ Глухов, В. В. Менеджмент: для экономистов / В.В. Глухов. - СПб: Питер Пресс, 2019. – С. 87.

Таким образом, мотивация представляет собой довольно многоаспектный процесс, в основе которого находится связь личных целей сотрудника и самой компании. В качестве ведущих подходов к мотивации работников выделяют содержательные и процессуальные теории мотивации, которые сфокусированы на основных потребностях человека либо его восприятии трудового процесса соответственно.

Концепции мотивации представляются как необходимая концептуальная основа для мотивационных инструментов, комплекс которых являет собой общую систему мотивации. Не подлежит сомнению тот факт, что любой вид мотивации несет важное значение в организации, в трудовой деятельности каждого работника, т.к. без мотивации сам рабочий процесс будет осуществляться нецелесообразно и не будут в полной степени применены все возможности человеческого ресурса самой организации. Однако при этом необходимо подобрать оптимальную мотивационную систему, которая должным образом воздействует на сотрудников и не утратит собственную эффективность в дальнейшем¹.

Несколько лет назад в России были популярны при мотивации персонала доски почета, корпоративы, в наше же время, как отмечают многие эксперты в области управления человеческими ресурсами, они уже не имеют должного мотивационного эффекта и, следовательно, практически необходимы иные методы и технологии в системах мотивации.

В инновационно-активных организациях наиболее популярными остаются такие мотивационные технологии как индивидуальные планы развития сотрудников на определенный период, проведение внутренних соревнований и конкурсов, мероприятия по командообразованию, поощрение креативных идей и различных инноваций. При этом бизнес в инновационных корпорациях в последнее время акцентировал свое внимание на участие в

¹ Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2020. – С. 127.

<http://твой-зачёт.рф>

ярких, значимых для организации социальных проектах, выходящих за границы функционала, а также поощрение здорового образа жизни своих сотрудников.

ОБРАЗЕЦ

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПАО «ВТБ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «ВТБ»

Публичное акционерное общество ВТБ банк – это универсальное кредитное учреждение, которое специализируется на предоставлении финансовых услуг.

Банк ВТБ – это отечественный универсальный коммерческий банк, который имеет 60,9% - долю государственного участия. Второй по размерам активов банк в стране, первый по размеру – уставного капитала. Головной офис Банка расположен в Москве, а зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге. 01.01.2020 года организация присоединила к себе дочерний банк ВТБ24. По последним доступным данным, списочная численность персонала Банка ВТБ составляет 12000 человек.

ПАО «Банк ВТБ» числится как универсальное финансовое учреждение, которое предлагает клиентам широкий ассортимент услуг – физическим и юридическим лицам.

В корпоративном бизнесе ПАО «Банк ВТБ» успешно конкурирует с международным и отечественными игроками за обслуживание крупнейших и крупных корпораций, 45 компаний среднего бизнеса. Кроме прочего, кредитная организация предлагает комплексные решения разного уровня сложности за счет присутствия в разных финансовых сегментах.

Что касается розничного бизнеса Банка, то он считается главным игроком на рынке РФ. Рассматриваемое финансовое учреждение акцент в работе делает на внедрение высокотехнологичных, инновационных продуктов, а также сервисов.

В то же время ПАО «Банк ВТБ» - это головной банк группы ВТБ – второй по размеру банковской группы в России, что занимает лидирующее положение на международном и российском рынке финансовых услуг.

Помимо инвестиционных и банковских услуг компании Группы ВТБ успешно функционируют в сегменте небанковских финансовых услуг: факторинг, лизинг, страхование, пенсионное обеспечение на основе финансовых компаний группы ВТБ.

ВТБ банк – это головная структура Группы ВТБ. География работы группы вместе со странами СНГ покрывает страны Азии, Западной Европы, Африки. В СНГ группа представлена в Украине, Армении, Беларуси, Казахстане, Азербайджане. В рамках Европейского субхолдинга банки работают в Германии, Австрии, Франции. Кроме прочего, группа открыла дочерние компании на Кипре, в Великобритании, Грузии, Сербии, Анголе, Индии, Дубае, Сингапуре и Китае.

Перечислим основные векторы бизнеса ПАО «Банк ВТБ»:

- корпоративно-инвестиционный бизнес – это главное обслуживание групп компаний с выручкой более 10 миллиардов рублей в рыночных отраслях, а также в крупных клиентов строительной сферы, оборонного и государственного сектора;

- работа с малым и средним бизнесом.

- а) в сегменте среднего бизнеса клиенты получают выручку от 300 миллионов до 10 миллиардов рублей от широкого спектра стандартных банковских услуг, продуктов; специализированное обслуживание компаний частного бизнеса;

- б) в сегменте малого бизнеса – предоставление банковского продукта, услуг компаниям, ИП, которые имеют годовую выручку в районе 300 миллионов рублей;

- в) розничный бизнес – обслуживание физических лиц.

В 2019 году Банк работает по таким основным направлениям:

- расчетное обслуживание (открытие, а также обслуживание счетов, зачисления и переводы, валютный контроль, безналичные конверсионные операции, расчетный центр клиента, услуги, направленные на менеджмент ликвидностью);

- инкассация, а также кассовое обслуживание;
- дистанционное банковское обслуживание;
- документарные операции (расчеты по инкассо, аккредитивы), банковские гарантии;
- операции с обычными векселями;
- операции с депозитами, сберегательными и депозитными сертификатами;
- кредитование (в том числе инвестиционное кредитование);
- экспортное, торговое финансирование;
- структурное финансирование;
- проведение операций с ценными бумагами;
- операции с драгоценными металлами;
- операции с банковскими картами, а также эквайринг;
- услуги брокеров;
- обслуживание депозитов;
- финансирование, организация инвестиционных проектов;
- аренда сейфов в банке.

Операции ПАО «Банк ВТБ» организовали по 3 главным бизнес-сегментам:

1) услуги банковские корпоративные – этот сегмент состоит из корпоративного кредитования, кредитов юридическим лицам, а также муниципальным и государственным организациям, привлечения депозитов корпоративных, операций торгового финансирования, структурированного корпоративного кредитования, консультационные услуги в сфере корпоративных финансов, услуги лизинговые.

2) операции банковские розничные – этот сегмент состоит из принятия вкладов до востребования, а также срочных вкладов физических лиц, обслуживания дебетовых и кредитных карт, розничного кредитования, включая кредиты потребительские и кредиты для покупки в рассрочку, а также кредитов

МСБ, автокредитов и ипотечных кредитов, денежных переводов и оказания услуг состоятельным клиентам.

3) собственные операции ПАО «Банк ВТБ» – этот сегмент состоит из торговли ценными бумагами, услуг на рынке капитала заемного, а также рынке долевых инструментов, операций с зарубежной валютой и производным финансовым инструментарием, структурированного финансирования, кредитования, включая авансы и кредиты банкам и иным финансовым институтам, и прочие операции.

Для физических лиц, Банк оказывает следующие виды услуг:

- вклады;
- текущие счета;
- кредитование;
- денежные переводы;
- индивидуальные сейфы.

Рассмотрим более подробно услуги, предоставляемые физическим лицам.

1) Вклады. Банк предлагает широкий спектр банковских вкладов.

Все вклады застрахованы в порядке, размерах и на условиях, которые установлены Федеральным законом от 23 декабря 2003г. №177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации».

Операции пополнения и снятия средств осуществляются без ограничений.

2) Текущие счета. ПАО «Банк ВТБ» предлагает своим клиентам открыть текущие счета в рублях и иностранной валюте. Текущий рублевый и текущий валютный счет открывается клиенту на основании заявления по установленной банком форме, при предоставлении документа, удостоверяющего личность. При открытии текущих рублевых счетов в банке оформляется карточка образцов подписей клиента. С текущим счетом клиент может:

- открыть текущий счет в российских рублях или иностранной валюте, получать ежемесячное начисление процентов на положительный остаток на счете;

- перевести средства со счетов, внести и снять наличные средства; перевести средства из другого банка на текущий счет;
- совершать валютно-обменные операции;
- заказать банковские карты для доступа к счету в любое время суток, оплаты покупок и получения наличных по всему миру;
- оформить доверенности на распоряжение счетом;
- разместить свободные средства на срочные вклады с повышенными процентами;
- получать выписки по счетам и совершать операции по счетам с использованием удаленных каналов обслуживания.

3. Кредитование. Кредит может быть предоставлен гражданам РФ в возрасте от 21 года до 55 лет, имеющим постоянную прописку в регионе

4. Денежные переводы. Денежный перевод остается наиболее востребованной банковской услугой. Банк предоставляет возможность физическим лицам отправлять денежные средства с текущих и карточных счетов. Отправка денежных средств производится через сеть отделений партнерских финансовых учреждений и терминалов самообслуживания. ПАО «Банк ВТБ» открывает текущие счета физическим лицам в рублях, долларах США и евро. С них можно производить переводы через банк в соответствии с условиями финучреждения.

Комиссия за переводы через банк с текущих счетов зависит от суммы. Минимальные и максимальные значения определены валютой счета. Возможны следующие виды отправки финансовых средств с карт: для оплаты покупок в торговых точках, коммунальных услуг, стоимости услуг связи, телекоммуникаций; мгновенные денежные переводы между картами банка; на карты других финансовых учреждений.

5. Индивидуальные сейфы. Банк предлагает своим постоянным и потенциальным клиентам индивидуальные депозитные сейфы для хранения ценностей и документов, а также большой набор услуг, способный обеспечить

самые разные потребности, в частности, сопровождение операций с недвижимостью.

2.2. Анализ кадрового состава ПАО «ВТБ»

Подавляющее большинство работников ПАО «ВТБ» (87%) по итогам 2020 года имели высшее профессиональное образование. Их доля в общей численности руководителей и специалистов неуклонно возрастает. Наглядно структура персонала предприятия по образованию представлена на рисунке 4.

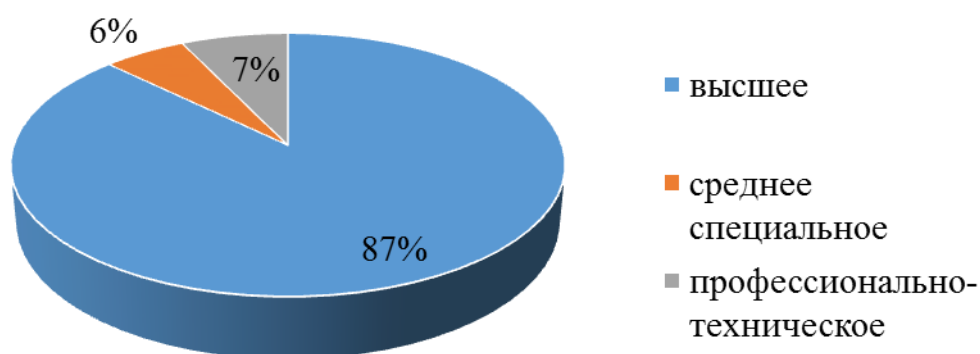


Рисунок 4. Структура персонала ПАО «ВТБ» по образованию

Таким образом, стоит отметить высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников ПАО «ВТБ». Это связано с высокими требованиями к сотрудникам, устраивающимся на работу, и с требованием кадровой службы о наличии соответствующей квалификации.

Теперь проанализируем стаж работы сотрудников компании, что может дать общую картину о текучести кадров. Наглядно данные таблицы представлены на рисунке 5.

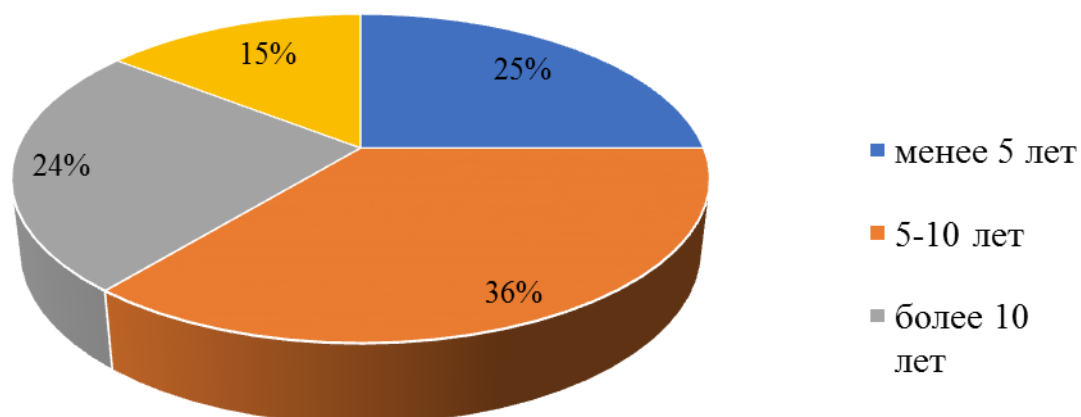


Рисунок 5. Структура персонала ПАО «ВТБ» по стажу, %

Как видно из представленных данных сотрудники работают продолжительное время в организации, что может свидетельствовать об удовлетворенности условиями труда в компании.

Текущее развитие ПАО «ВТБ» сопровождается сокращением численности сотрудников, которое обусловлено проведением организационно-штатных мероприятий, начавшихся с 2018 года, а также цифровизации работы Банка (рисунок 6).



Рисунок 6. Динамика среднесписочной численности служащих ПАО «ВТБ» 2017-2019 гг., чел.¹

¹ Составлено автором по материалам годового отчета Банка России

Так, среднесписочная численность служащих ПАО «ВТБ» за 2017 год уменьшилась на 2 507 человек (4,7%) и составила 51 127 единиц. За 2020 год среднесписочная численность служащих уменьшилась на 3 217 человек (6,3%) и составила 47 910 единиц. Расходы на содержание служащих Банка по сравнению с 2016 годом возросли на 2,66% или 2 964 млн. руб. В 2018 году фонд оплаты труда составлял 111 501 млн. руб., а в 2020 114 465 млн. руб. Как уже отмечалось, сокращения коснулись и ПАО «ВТБ».

Далее приведен анализ обобщающих показателей по персоналу ПАО «ВТБ» (таблица. 8).

Таблица 8

Динамический анализ обобщающих показателей по персоналу ПАО «ВТБ» в 2018-2020 гг.1

| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Абс. откл., тыс.р. | Темп роста, %. |
|---|--------|--------|--------|--------------------|----------------|
| 1. Производительность труда, тыс. руб./чел. | 8,02 | 7,65 | 12,06 | 4,04 | 50,40 |
| 2. Средняя зарплата в месяц, руб. | 142239 | 148222 | 161440 | 19 201 | 13,50 |
| 3. Удельный вес ФОТ в доходах, % | 25,92 | 28,38 | 19,81 | -6,11 | -23,59 |

На фоне снижения численности персонала и роста доходов ПАО «ВТБ» возросла производительность труда на 50% - с 8,02% до 12,06%. Среднемесячный доход на одного служащего в 2017 году составил 148 222 рубля (2016 год: 142 239 рублей), а в 2020 составил 161 440 рублей – увеличился на 13,50%. Несмотря на рост средней заработной платы, удельный вес фонда оплаты труда в доход снизился на 23,59% и составил 19,81%.

Положение об оплате труда работников ПАО «ВТБ» является основным документом, регламентирующим порядок установления системы оплаты труда (заработной платы) для различных категорий работников ПАО «ВТБ».

Оплата труда (заработная плата) работника ПАО «ВТБ» основана, как правило, на личном трудовом вкладе данного работника (квалификации работника, сложности, количества и качества и условий выполняемой работы).

¹ Составлено рассчитано автором

Система оплаты труда работников (заработная плата) Банка включает в себя следующие составляющие:

1. Постоянная (основная) часть заработной платы - должностной оклад или часовая ставка;
2. Надбавки;
3. Переменная часть заработной платы (стимулирующие выплаты):
 - Регулярные премии;
 - Разовые премии.

Должностные оклады и часовые ставки определяются в соответствии со штатным расписанием Банка, которое утверждается Правлением. Конкретный размер должностного оклада/часовой ставки в рублях указывается в Трудовом договоре с работником.

В случае установления в Трудовом договоре с работником Банка должностного оклада/часовой ставки в сумме после уплаты налогов, расчет оклада для целей бухгалтерского и налогового учета (до налогообложения) определяется в следующем порядке:

1) если работник являлся налоговым резидентом России в прошлом году, то с начала текущего года он является налоговым резидентом, и указанная в трудовом договоре величина должностного оклада/часовой ставки после вычета налога делится на 87%.

2) если работник не являлся налоговым резидентом, то указанная величина должностного оклада/часовой ставки после вычета налога делится на 70%.

3) в случае увольнения, или если по состоянию на первое декабря расчетного года работник пробудет на территории России менее 183 дней, то указанная в трудовом договоре величина должностного оклада/часовой ставки после вычета делится на 70% и пересчитывается с начала года.

Полученный результат является должностным окладом/часовой ставкой до налогообложения, который следует применять при совершении расчетных

операций (начисление расходов, исчисления налогов, выдаче различного рода справок и т.п.) в бухгалтерском и налоговом учете.

С целью улучшения материального стимулирования работников разработана система премирования на основании оценки результатов деятельности. Премия за результаты работы не является гарантированной выплатой, выплата производится при соблюдении правил существующего Положения. За выполнение поставленных задач в соответствии с Трудовым договором и должностной инструкцией работнику выплачивается должностной оклад.

Система премирования Работников Банка включает в себя следующие составляющие:

- Регулярное премирование;
- Разовое премирование.

Для всех работников Банка минимальными обязательными условиями для начисления рассчитанной регулярной премии является:

- наличие действующего Трудового договора между работником и Банком на дату принятия Правлением решения о выплате премий;
- наличие решения Правления о выплате премиального вознаграждения работнику.

Наличие у работника в отчетном периоде дисциплинарных взысканий может являться основанием для частичного или полного неначисления премии работнику.

Право на участие в регулярной системе премирования появляется у работника с первого дня работы в Банке (выхода из отпуска по уходу за ребенком), при условии, что:

- с момента фактического приема на работу (выхода из отпуска по уходу за ребенком) до окончания первого отчетного периода общее фактическое время работы составляет не менее половины планового рабочего времени в отчетном периоде - для квартального премирования;

– с момента фактического приема на работу (выхода из отпуска по уходу за ребенком) до окончания первого отчетного периода общее фактическое время работы составляет не менее четверти планового рабочего времени в отчетном периоде - для годового премирования.

При прерывании работником трудовых отношений с Банком в связи с увольнением и последующим приемом суммирование фактически отработанного времени не производится. В целях премирования рассматривается только последний непрерывный период работы в Банке.

Мотивационный эффект кадровой политики банка ПАО «ВТБ» выражается через повышение лояльности персонала к компании, укреплении трудовой и производственной дисциплины, поддержании системы материального и нематериального (административного) стимулирования.

Касаясь системы стимулирования труда в ПАО «ВТБ» можно сказать следующее: на данный момент управление системой стимулирования предприятия занижена и требует введения новшеств по следующим направлениям:

- оптимизация структуры прямого материального стимулирования (заработной платы);
- внедрение единой тарифной сетки, основанной оценке ценности рабочих мест внутри предприятия;
- внедрение системы оценки результатов труда;
- совершенствования системы планирования и учета фонда оплаты труда;
- доработка системной структуры документов, регламентирующих систему стимулирования;
- внедрение системного подхода к анализу структуры труда и удовлетворенности персонала предприятия трудом.
- разработка и введение в работу системы по предотвращению текучести кадров.

Система мотивации персонала ПАО «ВТБ» сформирована в рамках действующей системы управления персоналом. Их характер и содержание позволяют говорить о том, что основой управления торговым персоналом предприятия являются методы администрирования. Это означает, что руководство предприятия, следуя этой ключевой линии управления, строит свою работу с персоналом на основании требований к четкому выполнению каждым работником его должностных обязанностей, соблюдению трудовой дисциплины, всех руководящих указаний директора. Система мотивации персонала в ПАО «ВТБ» складывается из нескольких составляющих (блоков) рисунке 7.



Рисунок 7. Схема мотивации сотрудников ПАО «ВТБ»

Ключевым принципом действующей в ПАО «ВТБ» системы стимулирования персонала является принцип соответствия уровня оплаты труда выполняемым работником должностным функциям и достигаемым результатам труда. Это означает, что руководство предприятия стремится обеспечить в сфере стимулирования труда непосредственную связь трудовой мотивации и рабочих результатов.

Основными составляющими мотивационной системы в ПАО «ВТБ» являются:

1. Рабочая среда. Наш Банк делает все для обеспечения сотрудников комфортными условиями труда (удобные офисные помещения, укомплектованные современной оргтехникой рабочие места).

2. Вознаграждение. Вознаграждение представлено постоянной частью (денежный оклад) и переменной (премия).

3. Личностное развитие и профессиональный рост. Созданы условия для карьерного роста и самореализации сотрудников. Банк организует внутреннее и внешнее обучение, привлекаются лучшие специалисты по обучению персонала. В Банке также действует система адаптации, которая дает новому сотруднику представление об истории Банка, корпоративной культуре, структуре организации. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников с первых дней работы.

4. Возможность для карьерного роста. Сотрудники Банка участвуют в различных проектах Банка, в процессе которых приобретают новые знания и управленческие навыки. Для работников важным мотивирующим и повышающим уровень лояльности к Банку фактором является развитие и рост. Сотрудникам Банка предоставлены возможности как карьерного, так и профессионального роста.

5. Официальное трудоустройство. Одной из немаловажных составляющих мотивационной системы Банка является официальное трудоустройство, выступающее гарантом правовой защищенности сотрудника.

6. Наличие традиций в Банке. В Банке существует ряд традиций, которые стали неотъемлемой частью корпоративной культуры. К ним можно отнести: празднование Нового года, Дня Банкира, Дня Защитника Отечества, Международного женского дня, поздравление сотрудников с днем рождения.

7. Дружный коллектив профессионалов. Коллектив Банка представляет собой сплоченную команду профессионалов, успешно работающих на достижение общей цели.

Методика исследования. Для сбора эмпирических данных по анализу действующей мотивационной системы использовался метод анкетного опроса.

Вопросы анкеты направлены на измерение:

- удовлетворенности различными сторонами труда (вопрос 3);

- общей удовлетворенности респондентов трудом (вопросы 1, 2, 4, 11);
- степень влияния различных факторов труда (вопросы 5, 6, 8, 9, 10);
- уровень трудовой активности (вопрос 7);
- социально-демографические характеристики респондентов (вопросы 11,12,13).

Опрос, основным инструментом которого была разработанная анкета, был проведен в январе 2019 года.

В результате исследования корпоративной культуры, проведенного по ПАО «ВТБ», были опрошены сотрудники банка. Для проведения опроса была разработана анкета, в которой респондентам предлагалось отметить соответствующий их видению ситуации вариант ответа. Бланк анкеты - см. Приложение А.

В целом данные опроса свидетельствуют о том, что управление персоналом, и непосредственно мотивацией труда персонала не является достаточно эффективным.

Опрошенные сотрудники отличаются довольно высоким уровнем образования. Так, 11% респондентов имеют высшее образование, 58% - незаконченное высшее, 19% - среднее специальное.

Общие результаты проведенного опроса приведены в Приложении Б.

Большая часть сотрудников (56%) считают, что в Банке существует положительная мотивация, но 44% опрошенных считают, что она отсутствует или затруднились в ответе (см. Приложение Б, таблица Б.1). Это подтверждает ранее выдвинутое предположение о том, что в Банке существуют большие резервы в улучшении системы мотивации сотрудников.

Максимальное мотивирующее воздействие на сотрудников ПАО «ВТБ» оказывает материальное стимулирование (см. Приложение Б, таблица Б.2). 67% опрошенных поставили его на первое место по сравнению с психологическими (22%) и организационными (11%) методами мотивации.

По силе воздействия на трудовую активность выделяются несколько внутрипроизводственных факторов (см. Приложение Б, таблица Б.6).

Сила воздействия на трудовую активность

| | |
|---|----|
| Материальное стимулирование | 1 |
| Грудовой настрой коллектива | 2 |
| Похвала руководителей и членов коллектива | 3 |
| Боязнь потерять работу | 4 |
| Социальные льготы | 5 |
| Возможность продвижения по службе | 6 |
| Медицинское страхование | 7 |
| Моральное поощрение | 8 |
| Организация труда и его условия | 9 |
| Меры административного воздействия | 10 |

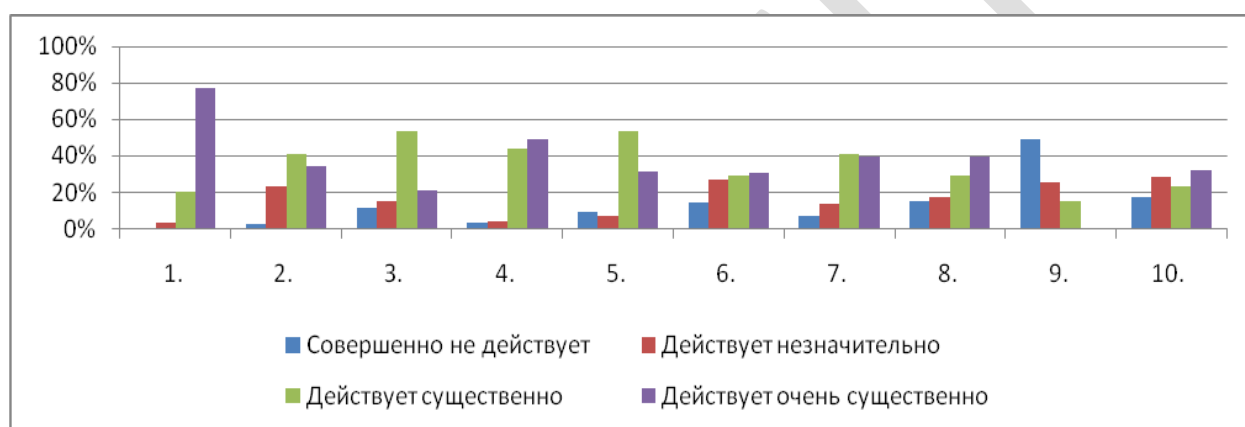


Рисунок 8. Динамика силы воздействия на трудовую активность

Максимальное мотивирующее воздействие на сотрудников Филиала ПАО «ВТБ» оказывает материальное стимулирование (97%). Вторым сильным стимулом является трудовой настрой коллектива (93%). Считают для себя существенным или очень существенным влияние таких факторов как похвала руководителей и членов коллектива (84%) и боязнь потерять работу (80%). Социальные льготы и медицинское страхование также оказывают сильное влияние - 75% и 74% респондентов оценили влияние данных факторов как очень существенное или существенное. Возможность продвижения по службе оказывает влияние на трудовую активность 68% респондентов.

В перечень пяти характеристик наиболее ценных сторон трудовой деятельности респонденты наиболее выбирали следующие:

Значимость характеристики трудовой деятельности

| п/п | Характеристика трудовой деятельности | Значимость |
|-----|---------------------------------------|------------|
| 1 | Уровень заработной платы | 89% |
| 2 | Трудовой коллектив | 68% |
| 3 | Возможность профессионального роста | 54% |
| 4 | Гибкий график работы | 53% |
| 5 | Возможность должностного продвижения | 49% |
| 6 | Благоприятные условия труда | 48% |
| 7 | Возможность проявления инициативы | 37% |
| 8 | Возможность общения в процессе работы | 34% |
| 9 | Самостоятельность в выполнении работ | 29% |
| 10 | Оформление по Трудовому Кодексу | 26% |
| 11 | Узнаваемый бренд компании | 13% |

Большая часть респондентов ставят хороший заработок на первое место по степени значимости. Данные позволяют сделать заключение о том, что высокая заработная плата является для сотрудников ПАО «ВТБ» самой значимой характеристикой труда, основным мотивирующим фактором.

Трудовой коллектив вновь занимает второе место по количеству респондентов, отметивших данную характеристику (68%). Напрашивается вывод, что для респондентов трудовой коллектив наряду с хорошей заработной платой являются почти равноценными характеристиками труда, а это значит, есть часть работников, для которых очень важными являются нематериальные стимулы.

Возможность профессионального роста - в качестве значимой характеристики отметили для себя 54% опрошенных - третий ранг по значимости, а гибкий график работы - значимая характеристика для 53% респондентов - четвертое место по важности. Возможность должностного продвижения - по удельному весу респондентов (49%), отметивших эту характеристику среди значимых, занимает пятое место.

В то же время опрос показал низкую значимость для опрошенных таких характеристик труда, как: самостоятельность в выполнении работ (29%), оформление по Трудовому Кодексу (26%), узнаваемый бренд компании (13%). Сравнительно невысоким оказалось количество респондентов, которые в

качестве значимой характеристики для себя выбрали возможность проявления инициативы (37%) и возможности общения с людьми (34%).

Удовлетворенность наиболее значимыми характеристиками работы не означает прекращения активизирующего действия мотива, а напротив, усиливает стремление к работе в таких условиях. Мотив получения надежного места работы сопровождается желанием избежать условий ухудшения ситуации. Опрос показал, что боязнь потерять работу в настоящее время становится действенным трудовым стимулом: на момент проведения опроса боязнь потерять работу действует существенно на 41% и очень существенно на 39% опрошенных.

Система мотивов, доминирующих в структуре трудовой мотивации сотрудников, отражается в иерархии системы ценностных характеристик труда. Поэтому целесообразно в качестве основного источника информации для ранжирования мотивов по степени их значимости, использовать ответы сотрудников на вопрос о ценностных ориентациях с учетом факторов, влияющих на трудовую активность. Сравним ответы и получим картину (см. Приложение В), что нет конкретики между разделением мотивов по уровням. Это связано с тем, что потребности, начиная с самого первого уровня по пирамиде Маслоу, у сотрудников полностью не удовлетворены. Т.е. пирамида не имеет основания, а значит, состояние в организации крайне неустойчивое.

По степени общей удовлетворенности трудом выделились три основные группы респондентов (см. Приложение Б).

Не удовлетворены (от 0 до 40) – 30%.

В равной мере удовлетворены или не удовлетворены (50) – 27%.

Удовлетворены или скорее удовлетворены (от 60 до 100) – 43%.

Следует отметить, что удовлетворенных трудом полностью оказалось довольно мало - 2% всех респондентов, столько же оказалось полностью трудом не удовлетворенных. Самая значительная часть респондентов (40%) оценили уровень удовлетворенности от 60% до 80%.

Социологическое исследование, проведенное по ПАО «ВТБ» показало, что все сотрудники в той или иной мере не удовлетворены отдельными сторонами труда (см. Приложение Б, таблица Б.3).

Обобщенные данные можно представить в виде проранжированного ряда сторон труда по степени неудовлетворенности респондентов:

- Более всего опрошенные (81%) выразили неудовлетворенность размером оплаты труда. Всего 10% респондентов полностью удовлетворено размером своего заработка.

- 78% опрошенных неудовлетворены возможностью должностного продвижения;

- На 3 месте по неудовлетворенности стоит фактор отношений с непосредственным руководителем (60%);

- Больше половины сотрудников (56%) неудовлетворены возможностью повышения квалификации;

- Практически равное число сотрудников удовлетворены или не удовлетворены следующими параметрами:

- В отношении 51% к 49% графиком работы;

- В отношении 41% к 43% соответствием работы личным способностям (16% затруднились с ответом);

- В отношении 48% к 44% отношениями с коллегами;

- Самостоятельностью в работе удовлетворены 62% опрошенных;

- Уровнем технической оснащенности удовлетворенных - 65%;

- Уровень организации труда: 83% удовлетворены ею в той или иной степени.

- Санитарно-гигиеническими условиями труда удовлетворено максимальное число опрошенных – 91%.

Удовлетворенность работы сотрудников

| | | Удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворен |
|----|--|--------------|----------------------|-----------------|
| 1 | Размер заработка | 19% | - | 81% |
| 2 | Возможность должностного продвижения | 22% | - | 78% |
| 3 | Отношения с непосредственным руководителем | 38% | 2% | 60% |
| 4 | Возможность повышения квалификации | 41% | 3% | 56% |
| 5 | График работы | 51% | - | 49% |
| 6 | Соответствие работы личным способностям | 41% | 16% | 43% |
| 7 | Отношения с коллегами | 48% | 8% | 44% |
| 8 | Самостоятельность в работе | 62% | 7% | 31% |
| 9 | Уровень технической оснащённости | 65% | 6% | 29% |
| 10 | Уровень организации труда | 83% | 2% | 15% |
| 11 | Санитарно-гигиенические условия | 91% | - | 9% |

Сопоставляя общую удовлетворенность сотрудников трудом с удовлетворенностью отдельными его сторонами, можно сказать, что низкая удовлетворенность размером заработной платы компенсируется большей относительной удовлетворенностью другими сторонами труда. Судя по ответам респондентов, большого сдвига в сторону неудовлетворенности трудом от влияния факторов низкой заработной платы, не происходит.

Анализ данных оценки работниками уровня собственной трудовой активности показывает: большинство респондентов считают, что они проявляют активность в значительной мере (см. Приложение Б, таблица Б.7).

Так 51% респондентов оценили трудовую активность, как проявляемую на уровне 60% - 90% от возможного максимального уровня. Следует отметить, что только 3% опрошенных оценивают свою трудовую активность по максимальному уровню. В совокупности это составляет 54% респондентов, т.е. всего чуть больше половины сотрудников трудится с относительно высоким уровнем самоотдачи.

Многие респонденты объясняют свою низкую трудовую активность и удовлетворенность трудом уровнем его оплаты. Наблюдается и другая тенденция - чем выше оплата, тем сильнее действуют не материальные, а

моральные стимулы. У 2-х респондентов (2% от всех опрошенных) отметивших чувство удовлетворенности своим трудом, самоотдача в труде, по их мнению, составляет 100%.

Ответы респондентов на 8 вопрос анкеты (о том, что мешает трудиться с полной отдачей) также подтверждают высокую трудовую активность работников (см. Приложение Б, таблица Б.8).

Таблица 12

Факторы, сдерживающие трудовую активность респондентов

| | Ответы респондентов | % от числа опрошенных |
|---|---|-----------------------|
| 1 | низкий оклад, отсутствие премий | 75% |
| 2 | порядок контроля за выполнением работы со стороны руководства | 56% |
| 3 | конфликтные отношения с непосредственным руководителем | 47% |
| 4 | плохие взаимоотношения в коллективе | 38% |
| 5 | отсутствие перспектив профессионального и должностного роста | 37% |
| 6 | напряженный режим работы | 33% |
| 7 | другая причина | 11% |

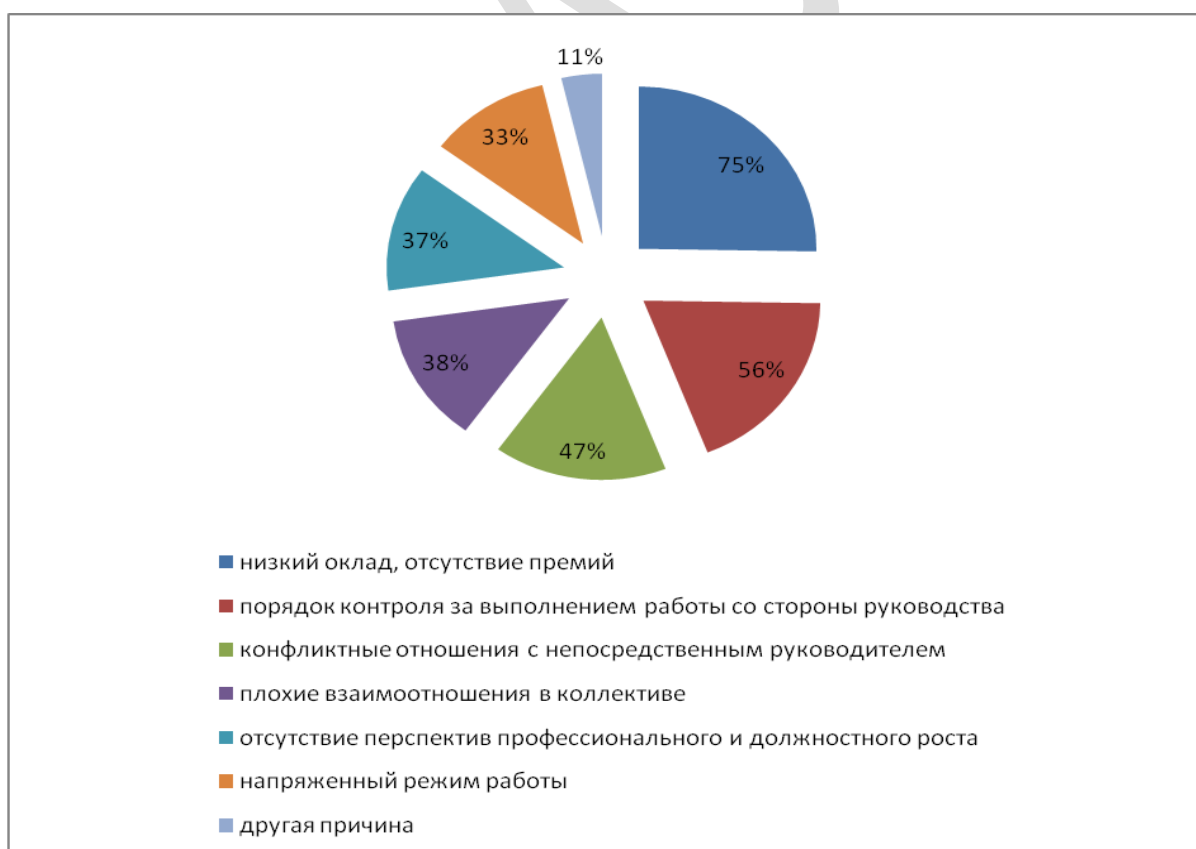


Рисунок 9. Факторы, сдерживающие трудовую активность респондентов

Таким образом, вновь главной причиной, демотивирующей сотрудников, оказывается низкий оклад труда (75%).

Кроме того, снижает трудовую активность порядок контроля за выполнением работы со стороны руководства (56%), который находится во взаимосвязи со следующим фактором - конфликтными отношениями с непосредственным руководителем (47%). И наряду с перечисленными двумя факторами, еще один психологический фактор, снижающий трудовую активность - плохие взаимоотношения в коллективе (38%). Т.е. несмотря на высокий показатель материального фактора, больше уровень трудовой активности сотрудников зависит от психологических факторов и на это необходимо обратить особое внимание.

Кроме того, отсутствие желания работать 37% респондентов, связывают с отсутствием возможности к самореализации, т.е. сотрудники не видят перспектив профессионального и должностного роста.

Настораживает прямое указание на ошибки в организации труда – 33% респондентов не устраивает напряженный режим работы.

Сопоставив общую удовлетворенность трудом и уровень трудовой активности, можно отметить, что между этими распределениями существует определенная связь. Большинство ответов по признаку общей удовлетворенности трудом концентрируется в интервалах шкалы от 60% до 90%, что соответствует средней (более или менее) или повышенной (скорее удовлетворен, чем не удовлетворен) удовлетворенности. Сходное распределение респондентов по шкале уровня трудовой активности: здесь подавляющая часть респондентов распределяется в интервале от 60% до 100%. В целом по обоим показателям заметен сдвиг кривых распределений по шкале в сторону увеличения, однако сдвиг показателя уровня трудовой активности в сторону максимума более выражен.

2.3. Анализ эффективности системы мотивации персонала ПАО «ВТБ»

Мотивационная система Банка является достаточно гибкой, что позволяет учитывать особенности каждого сотрудника, и достаточно прозрачной, что формирует у сотрудника чувство защищенности, стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

ПАО «ВТБ» практикует закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки. Такая система оплаты дает администрации большую свободу в оплате, вознаградив персонал за эффективную и качественную работу без гласного объяснения своих действий. Кроме того, распространение такой информации может вызвать разочарование в своей должности. При этом переменная часть материального вознаграждения не является коммерческой тайной, так как перечисляется по ведомости. Так, она играет роль морально-психологического фактора: весь коллектив видит, что добросовестная работа, инициатива, желание и умение принести пользу предприятию активно поощряется руководством.

Таким образом, можно выделить следующие способы мотивации персонала в ПАО «ВТБ»:

- психологический климат (адаптация сотрудников, помощь в работе, знакомство с коллективом и условиями труда);
- возможность повышения профессионализма (обновление программ, используемых в работе, обучение новым банковским продуктам, а также обучение по улучшению качества работы);
- благоприятные условия труда (удобное рабочее место, гибкий график, доступ к необходимым в работе программам и т.д.);
- моральное стимулирование (индивидуальная работа старшего специалиста с каждым сотрудником своей группы, помощь в трудные минуты и т.д.);

– возможность карьерного роста (повышение внутри отдела или возможный перевод в другое подразделение Банка).

Но в существующей системе мотивации ПАО «ВТБ» слабо развита система стимулирования сотрудников. Премия, которую получают работники, достаточно мала по сравнению с суммой оклада. Нет взаимосвязи между результатами деятельности конкретного работника и возможным вознаграждением. Но при этом существуют жесткие меры контроля за работой сотрудника.

В целях разработки рекомендаций по стимулированию труда работников интересно выявить, какие стимулы недостаточно используются в организации для повышения трудовой активности, и какие меры, по мнению сотрудников, необходимо принять для улучшения их работы.

При ответе на 10 вопрос анкеты, работники в качестве необходимых предложений отметили те стимулы, которые для них значимы и которые не реализованы на должном уровне (см. Приложение Б, таблица Б.10).

Фактически степень влияния стимула на трудовую мотивацию определяется степенью значимости соответствующего мотива и степенью реализации самого стимула. На основании рангового расположения (предложений работников по повышению трудовой активности) можно измерить степень влияния каждого стимула на трудовую активность.

Оплата труда имеет самую высокую степень влияния на трудовую мотивацию.

Таблица 13

Распределение предложений респондентов по повышению
трудовой активности

| | Предлагаемые меры воздействия | % от числа опрошенных |
|---|--|-----------------------|
| 1 | Улучшить систему оплаты труда | 89% |
| 2 | Улучшить взаимоотношения в коллективе | 49% |
| 3 | Расширить круг социальных льгот и выплат | 47% |
| 4 | Повысить квалификацию работников | 35% |
| 5 | Другая причина | 29% |
| 6 | Улучшить условия труда | 8% |
| 7 | Улучшить организацию труда | 3% |

Так, оплата труда действует существенно на 89%, а взаимоотношения в коллективе - на 49% респондентов. Однако, даже если сотрудников не устраивает размер получаемого вознаграждения, основная масса работников не спешит увольняться, так как спрос на подобные рабочие места превышает предложение. Поэтому в первую очередь мотивация сотрудников должна быть направлена на психологический и социальный факторы.

Интерес к росту самостоятельности у респондентов в процессе управления предприятием выражен достаточно слабо. Уровень трудовой активности определяется такими основными факторами как степень значимости в структуре ценностных ориентации личности и возможностью реализации этих стимулов. Следовательно, чем шире и разнообразнее они реализованы, чем сильнее и устойчивее трудовые мотивы, тем интенсивнее формируется готовность к трудовой деятельности. Состояние готовности к трудовой деятельности можно описать такими характеристиками, как желанием достичь трудовой цели, четким представлением о целях, осмысленностью деятельности, пониманием обстоятельств, способствующих достижению цели, прогнозированием получения вознаграждения за труд и т.д. Результатом такого формирования готовности к деятельности будет целенаправленная трудовая активность. Данное исследование позволило обнаружить стимулы, не реализуемые в полной мере или слабо используемые для повышения трудовой активности. Вместе с оплатой труда недостаточно реализуются такие стимулы, как улучшение взаимоотношений в коллективе, улучшение взаимоотношений непосредственно с начальством, создание одной сплоченной команды, возможности повышения квалификации труда, возможности сделать работу более содержательной. Ситуация, когда значимые мотивы не получают подкрепления соответствующими стимулами, приводит к снижению трудовой активности. Поэтому уровень трудовой активности не достигает максимального значения, что в конечном итоге негативно сказывается на эффективности работы банка.

Для ПАО «ВТБ» характерны следующие подходы к управлению мотивацией и стимулированием персонала:

- Возможность профессионального роста;
- Возможность карьерного роста;
- Моральное стимулирование;
- Условия труда;
- Психологический климат в коллективе;
- Материальное вознаграждение сотрудников по ПАО «ВТБ» включает в себя только фиксированный оклад, премиальная часть невелика, нет существенной связи между результатами труда и вознаграждением.

В целях обучения работников руководство ПАО «ВТБ» осуществляет заключение договоров с Учебными центрами города.

Важным значением в управлении персоналом в учреждении обладают затраты по персоналу.

Каждый год структурные подразделения на основе установленной численности работающих, а также потребности в повышении квалификации, подготовке и переподготовке сотрудников проводят разработку заявок по профессиональному обучению на новый год. На основе поступивших годовых заявок отдел управления сотрудниками осуществляет составление плана обучения персонала на будущий год по видам профессиям, курсам и числу человек, а также и по кварталам.

На основании принятого плана, связанного с обучением, отдел управления персоналом осуществляет разработку и предоставление к утверждению смету расходов. В целях составления сметы затрат отдел управления сотрудниками осуществляет расчет-обоснование стоимости расходов по обучению. Расчет-обоснование осуществляется в соответствии с требованиями учебных программ профобразования, квалификационных параметров, должностных инструкций, а также нормативов оплаты труда внештатным преподавателям.

Стоимость обучения в учебных лицензированных центрах планируют на основе преysкуранта цен на обучение.

На основании годовых планов составляются планы на месяц.

Каждый месяц составляют отчет на основе протоколов аттестации сотрудников по видам курсов, профессии и число человек, которые прошли обучение, и полученных удостоверений и свидетельств в лицензированных учебных заведениях. Отчет состоит из учета и отчетности денег по договорам, счетам-фактурам, актам исполненных работ согласно плану и смете расходов по обучению.

По результатам месячных отчетов составляют годовой отчет по исполнению плана и выполнению бюджета.

В таблице 14 приведены расходы по обучению персонала.

Таблица 14

План финансирования программы по подготовке и повышению квалификации сотрудников ПАО «ВТБ»

| Формы и виду обучения по плану | Итого на 2018г. | | Распределение по кварталам | | | |
|---|-----------------|----------------------------------|----------------------------|--------|-------|-------|
| | Число человек | Сумма расходов, рублей (без НДС) | I | II | III | IV |
| На курсах проф. подготовки работников банка | 2 | 181252 | 33642 | 57348 | 53119 | 37143 |
| Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих | 14 | 280700 | 87150 | 108100 | 25050 | 60100 |
| Курсы целевого назначения | 7 | 59700 | 15950 | 16600 | 13850 | 13300 |
| Курсы целевого назначения по безопасности банка | 6 | 165000 | 60000 | 75000 | - | 30000 |
| Курсы повышения квалификации и семинары | 1 | 55000 | 11000 | 16500 | 11000 | 16500 |
| Производственная практика студент. | 5 | 33000 | 9900 | 9900 | 3300 | 9900 |

Почти 49 % сотрудников банка проходит обучение ежегодно.

Источники финансирования – собственные средства банка, выделяемые из резервного фонда.

За счет проведения обучения повышается уровень мотивации сотрудников банка и уровень удовлетворенности работой.

Анализ результатов анкетного опроса, проведенного в ПАО «ВТБ», дал возможность заключить вывод о том, что мотивация труда в банке является недостаточно эффективной, не уделяют внимание ключевым мотивационным факторам; условия труда, материальное и моральное стимулирование, психологический климат - не обладают должным местом в практике управления персоналом.

Сопоставив общую удовлетворенности трудом и уровень трудовой активности, можно отметить, что между этими распределениями существует определенная связь. Большинство ответов по признаку общей удовлетворенности трудом концентрируется в интервалах шкалы от 60% до 90%, что соответствует средней (более или менее) или повышенной (скорее удовлетворен, чем не удовлетворен) удовлетворенности. Сходное распределение респондентов по шкале уровня трудовой активности: здесь подавляющая часть респондентов распределяется в интервале от 60% до 100%. В целом по обоим показателям заметен сдвиг кривых распределений по шкале в сторону увеличения, однако сдвиг показателя уровня трудовой активности в сторону максимума более выражен.

В результате проведенного исследования выявлены следующие проблемы в системе мотивации персонала в ПАО «ВТБ»:

1) Для большей части сотрудников компании работа занимает важное место в жизни (приоритетнее личной жизни или наравне с ней), следовательно, вопросы стимулирования труда для персонала являются актуальными.

2) Зарботная плата персонала находится на среднерыночном уровне и даже ниже, практически ничем не отличаясь от окладов на аналогичных учреждениях. По результатам анкетирования подавляющая часть работников не удовлетворена размерами заработной платы, считают, что она не зависит от фактических результатов их труда, что говорит о том, что материальному стимулированию на данном предприятии следует уделить особое внимание.

3) Анализ показал, что в контактном центре ПАО «ВТБ» не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ. Также анализ данных опроса показывает, что персонал недоволен заработной платой и мотивационными программами.

4) Персонал контактного центра ПАО «ВТБ» в целом удовлетворен своей работой, однако большинство работников считают, что в коллективе, несмотря на совместно проводимые тренинги и обучения наблюдаются довольно натянутые отношения между работниками. То же самое можно сказать и о взаимоотношениях подчиненных с непосредственным руководством. Персонал ПАО «ВТБ» считает, что при отсутствии данной проблемы, они смогли бы работать с полной отдачей и достигать гораздо больших результатов.

5) К числу основных факторов, которые не устраивают работников контактного центра ПАО «ВТБ», можно отнести работы с повышенным уровнем стресса, низкую оплату, достаточно рутинный процесс труда. Для многих работников работа в банке не по специальности. При этом квалификация персонала в целом соответствует выполняемым обязанностям.

Таким образом, устранив данные проблемы в системе мотивации персонала в ПАО «ВТБ», можно, во-первых, снизить текучесть кадров, во-вторых, увеличить производительность труда и объемы продаж кредитных продуктов, и, в-третьих, повысить мотивацию сотрудников.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПАО «ВТБ»

3.1. Разработка эффективной системы материального стимулирования персонала ПАО «ВТБ»

В процессе исследования были проблемы мотивации и стимулирования персонала:

1) неудовлетворенность работников размером оплаты труда, которая не связана с фактическими результатами труда;

2) высокий стресс и низкая оплата труда, рутинная работа труда сотрудников контактного центра.

3) отсутствие в контактном центре ПАО «ВТБ» комплексных работ по разработке и поддержанию программ обучения и адаптации новых сотрудников;

3) сложные взаимоотношения в коллективе контактного центра банка, снижающие мотивацию;

Таким образом, для решения указанных проблем предлагается:

1) для установления связи между фактическими результатами труда и его оплатой в банке рекомендуется внедрить систему KPI;

2) внедрение градации зарплаты сотрудников контактного центра;

3) мероприятия по оптимизации системы обучения

4) внедрение дополнительного материального вознаграждения.

Рассмотрим указанные мероприятия более подробно.

С целью повышения мотивации персонала можно внедрить систему KPI.

Польза системы KPI для руководства банка очевидна. Система ключевых показателей эффективности позволяет устанавливать приоритетные задачи, транслируя их по всей вертикали управления - от топ-менеджеров до рядовых сотрудников, дает возможность мотивировать работников на решение

поставленных задач. А также помогает своевременно диагностировать «узкие места» в работе банка.

Анализ разработанных показателей КРІ показал, что из 50 различных типов показателей около 25% можно отнести к финансовым:

- выполнение бизнес-плана по объемам, операциям, продажам, плановым количественным показателям;
- выполнение плана по финансовому результату;
- доходность;
- выполнение плана по размеру кредитного портфеля;
- использование фонда оплаты труда;
- неперевышение сметы;
- выполнение норматива по расходам;
- соблюдение бюджета.

20% показателей относятся к качеству выполнения внутренних процессов:

- качество банковских продуктов и проектов;
- качество процессов, работ, процедур;
- качество координации;
- отчетность;
- ошибки;
- качество взаимодействия;
- количество исков, предъявленных к банку;
- поддержка смежных подразделений.

К показателям эффективности работы можно отнести также до 20% всех показателей самостоятельных подразделений. Сюда же относятся показатели срочности:

- загруженность;
- эффективность использования времени;
- эффективность выполнения работ;

- интенсивность;
- выполнение задач в срок, соблюдение временных требований;
- невыполнение в срок рекомендаций;
- своевременность информирования;
- просроченные пересмотры глобальных лимитов риска.

К внутренним процессам относится и часть объемных показателей подразделений (около 5%):

- количество проведенных работ;
- количество открытых новых филиалов, дополнительных офисов;
- выполнение количественного плана;
- выполнение плана работ, проверок.

Около 10% из всех разработанных показателей относятся к показателям удовлетворенности клиентов:

- эффективность работы с клиентами;
- рекламации;
- процент удовлетворенности сервисом, продуктом;
- своевременность информирования.

Наконец, 20% разработанных KPI можно отнести к показателям развития персонала:

- инициативность сотрудников;
- выполнение показателей KPI;
- профессиональный рост;
- расходы на обучение;
- % незакрытых вакансий в течение нормы времени;
- % сотрудников, прошедших сертификацию по результатам обучения;
- % текучести персонала.

Таким образом, разработанная система показателей эффективности деятельности самостоятельных подразделений является достаточно сбалансированной. В данном примере может быть сделана единственная

рекомендация относительно увеличения показателей клиентской перспективы (их всего лишь около 10%).

Были определены нормативные (приемлемые на данный период) значения этих показателей, разработаны методики их расчета и сформированы принципы сбора данных.

Анализируя опыт разработки системы показателей управленческой эффективности в банковских структурах, можно выделить ряд принципов, на которых базируется успех их воздействия на бизнес:

1. Сфокусированность на приоритетах банка. Показатели планируются с учетом ключевых бизнес-процессов и перспективных стратегических задач.

2. Комплексность показателей. Показатели учитывают весь функционал банка, отраженный в положениях о подразделениях, и охватывают проблемные зоны каждой функции, каждого подразделения.

3. Динамизм системы. Состав показателей, их весовые коэффициенты, нормативные значения и статус во времени меняются в зависимости от приоритетов бизнеса.

Многоуровневая система показателей:

- выделяются показатели общей ответственности всех менеджеров и показатели каждого из подразделений;
- показатели распределены на годовые, квартальные и ежемесячные в зависимости от периода выполнения и контроля поставленных задач.

При планировании показателей их числовые значения должны быть напряженными (требовать усилий со стороны ответственных исполнителей).

Наличие связи системы показателей и механизма стимулирования руководителей. Выполнение показателей влияет на переменную (премиальную) составляющую общего дохода руководителей подразделений банка. Это ключевой фактор при ежегодной оценке руководителя и принятии решения об изменении должностного разряда или уровня базового оклада.

Мотивирующие условия труда способствуют удерживанию сотрудников; и наоборот, если последние быстро покидают организацию виноваты, могут

быть демотивирующие условия. Текучесть кадров по праву считается результатом нерешенных проблем мотивации. Деньги редко бывают единственной причиной, по которой сотрудник решает искать новое место работы. Часто увольнение дается сотрудникам тяжелее, чем принято думать.

Факторы, упрочивающие привязанность сотрудника к организации и дающие ему уверенность в том, что он сделал правильный выбор, так же многообразны, как и причины, по которым люди увольняются.



Рисунок 10. Факторы, удерживающие сотрудников контактного центра банка

При устройстве в колл-центр на собеседовании обещают помощь и поддержку сотрудникам, обучение, карьерный рост, стабильную зарплату, премии, но на практике все получается наоборот.

Постоянный стресс - главная характеристика работы операторов. И стресс этот вызывается следующими основными причинами:

– постоянным, непрерывным потоком вызовов, на которые необходимо быстро и качественно отвечать. Звонок - ответ, звонок - ответ, еще раз звонок - и еще раз ответ. Даже в минуты крайней усталости или раздражения оператор не в силах остановить или хотя бы уменьшить необходимость постоянного общения с самым широким кругом абонентов, зачастую разных по возрасту,

образованию, социальному положению, характеру, наконец. От оператора требуется большая психологическая устойчивость, чтобы не раздражаться, когда приходится по сто раз объяснять одно и то же несообразительному клиенту, не грубить в ответ на немотивированную грубость абонента (к сожалению, особенно часто этим грешат наши, российские абоненты);

– однообразным, зачастую даже рутинным характером работы. Изю дня в день операторам приходится отвечать на звонки клиентов, задающих достаточно однообразные вопросы, отличающиеся лишь деталями;

– строгий график рабочего времени.

Руководством разработано положение по трудовому распорядку с целью снижения потерь рабочего времени, уменьшению количества переработок, что позволит поддерживать заданный уровень обслуживания, а это снижает общую загрузку сети call-центра.

Обучение сводится к минимуму - прочтение инструкции во время рабочего времени (отвлекает внимание оператора от самой главной задачи - качественного обслуживания вызовов).

В соответствии исследованиями, главной причиной ухода операторов из call-центра является стресс, постоянно сопутствующий их работе (рисунок 11).

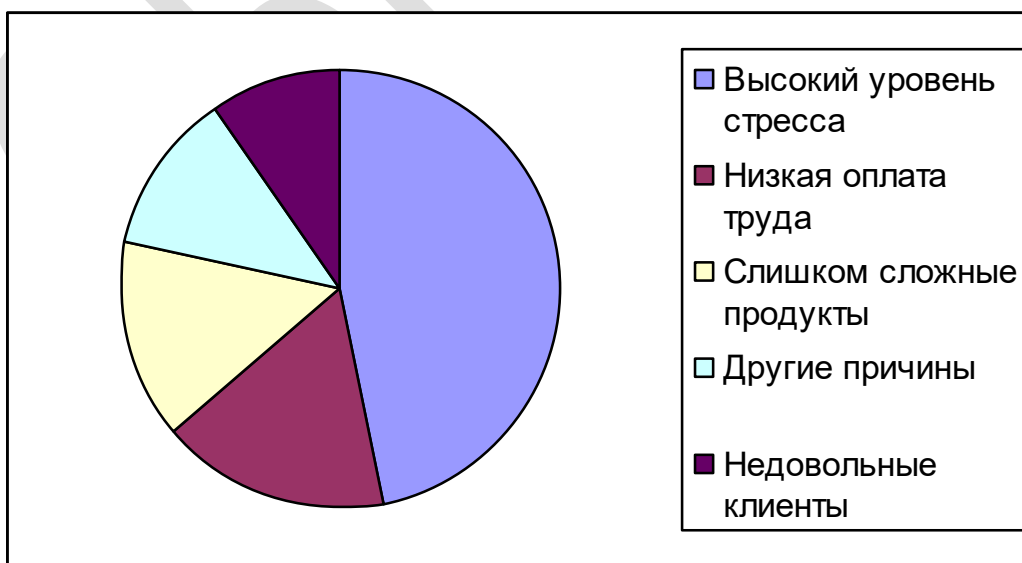


Рисунок 11. Причины, по которым операторы уходят с работы

Персонал должен иметь возможность обучения новым навыкам, которые могут помочь в преодолении стресса и организации своей работы правильным образом.

В интересах работодателя не только внедрять такие политики по обучению персонала навыкам, предотвращающим стресс, но и выстроить систему поддержки сотрудников, уже страдающих от этого синдрома.

Часто предупредительность и вежливость сотрудников значат для клиентов больше, чем полнота их знаний.

Сотрудник call-центра должен хорошо владеть устной речью и искусством ведения беседы. Через речь абоненты, коллеги, клиенты формируют представление о внутреннем мире человека, об уровне его профессионализма и культуры.

Необходимо проводить обучающие тренинги, которые должны быть направлены на отработку навыков телефонного обслуживания. Практические занятия могут проходить в форме работы с реальными звонками под наблюдением инструктора, либо в форме обработки так называемых «ролевых» звонков, когда инструктором симулируются различные виды обращений и поведения клиентов.

Проверка текущих знаний операторов должна проводиться в комплексе: прослушивание записей разговоров и заполнение тестов на знание продуктов, услуг и тарифов.

Контролируя результаты, полученные в ходе обучения операторов, вы поймете, что ваши усилия были не напрасны. Разные люди имеют различные способности к учебе, так что предоставьте им практическую возможность продемонстрировать свои знания и понимание вещей. Если знания операторов являются недостаточными, проведите с ними специальные занятия, посвященные тому, что нужно предпринимать в той или иной ситуации, и проверенным решениям, овладев которыми они смогут внести в общее дело более весомый вклад.

При поступлении на работу новым сотрудникам разъясняют, что премиальная часть зарплаты будет результатом прослушивания группы мониторинга и оценки руководителя. Ознакомиться с классификатором ошибок невозможно (его просто не предоставляют), а он довольно обширный.

При исследовании путей оптимизации процесса обслуживания вызовов чрезвычайно важен детальный анализ среднего времени разговора. Показатель скорости тоже учитывается при начислении премиальной части, он рассчитывалась как отношение индивидуального показателя к среднему показателю группы.

Ясно, что чем меньше среднее время разговора, тем лучше. Но в этом стремлении к минимизации важно вовремя остановиться. Иногда бывает, что операторы, связанные жестким лимитом времени, торопятся, «сворачивают» разговор или даже просят клиента перезвонить еще раз, чтобы не выйти за установленные рамки.

Как только за мерилло производительности берется количество обслуженных вызовов, страдает качество обслуживания. Так чаще всего и бывает: в бездумной гонке за количеством страдает качество. Подчиняясь оказываемому на них давлению (скорее, скорее, скорее, больше, больше, больше!), операторы начинают всеми возможными способами сокращать время обслуживания вызовов, чтобы за счет этого добиться увеличения их количества. Естественно, в ущерб качеству.

Гораздо хуже, что операторы стараются не дать возможности клиенту задать дополнительные вопросы, прерывают на полуслове и т.д.

Отличный прием на звонок клиента оператор отвечал: «Простите, у нас сейчас возникли проблемы с сетью. Не могли бы вы перезвонить через 5-10 минут?» И этот звонок, вроде бы, обслужен и еще один вызов от этого же клиента обеспечен.

На взгляд руководства, в этом методе не учитывается то, что есть начинающие операторы, которые практикуются на звонках «проверка баланса», а есть опытный работник, который принимает звонки повышенной сложности,

при этом успевает обрабатывать запросы, приходящие на факс и электронную почту, консультировать коллег, нуждающихся в помощи. Естественно, что количество принятых звонков у опытного специалиста будет меньше, а средняя длительность разговора больше, чем показатели по группе.

Из выше приведенных фактов ясно, что оценка средней скорости принятых звонков оператором является субъективной, бесспорно она важна, поэтому, наиболее, правильно будет рассчитывать показатели индивидуально по каждому сотруднику и ставить индивидуальные цели на месяц. Для этого анализируются показатели средней скорости за месяц, и выбирается средний показатель - это и будет индивидуальная цель.

Информация по продуктивности работы всех сотрудников отдела ежедневно должна обновляться на информационном стенде.

Преимущества данного расчета очевидны:

- цель известна заранее;
- сотрудник влияет на свои показатели, может их самостоятельно контролировать.

Цель по качеству остается неизменной, она должна складываться из комплексной оценки записи разговоров и заполнения предметных тестов на знание инструкций, продуктов, услуг и тарифов.

Подведем итог, ежемесячная оценка премии складывается из следующих критериев:

- Прослушивание – 50%;
- Тестирование – 20%;
- Статистика – 15%;
- Дисциплина – 15%.

При достижении показателей того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу, например, при недопустимом уровне устанавливается 0% премии, низком 10%, плановом - 20% и при уровне лидерства - 30%.

Таким образом, можно сделать выводы о доходах call-центра за месяц.

Таблица градации зарплаты сотрудников Call-центра

| Должность | Фактический оклад, руб. | Ежемес. премия | Доход в месяц, руб. |
|------------------------|-------------------------|----------------|---------------------|
| Руководитель | 81000 | 33% | 106110 |
| зам. начальника отдела | 54000 | 20% | 64800 |
| ведущий специалист | 37800 | 20% | 45360 |
| гл. специалист | 27000 | 20% | 32400 |
| специалист | 17577 | 20% | 21092 |

Наиболее эффективной будет система оплаты труда, которая учитывает как индивидуальный вклад работника, так и результаты коллективной деятельности. В таком случае мы стимулируем сотрудников на их достижение, а значит, и на взаимопомощь, наставничество.

Начисление годовой премии зависит от показателей по отделу, т.е. руководитель проектом должен анализировать статистические показатели по группам операторов, для оптимизации процесса принимать решения о кадровых перестановках, изменениях графика работы, анализировать статистические показатели по группам операторов.

Доплаты и надбавки должны начисляться опытным сотрудникам, которые в процессе приема звонков параллельно обучают новых работников, отвечают на вопросы сотрудников, которые только приступили к самостоятельному приему звонков.

3.2. Рекомендации по оптимизации нематериального стимулирования персонала

Проблема исследуемого банка заключается в том, что нет четкой системы финансирования программы обучения сотрудников, на обучение выделяются общие суммы денежных средств, нет четкого распределения этих средств в зависимости от вида обучения.

На основании этого разработаем план финансирования программы подготовки, переподготовки и повышению квалификации в ПАО «ВТБ».

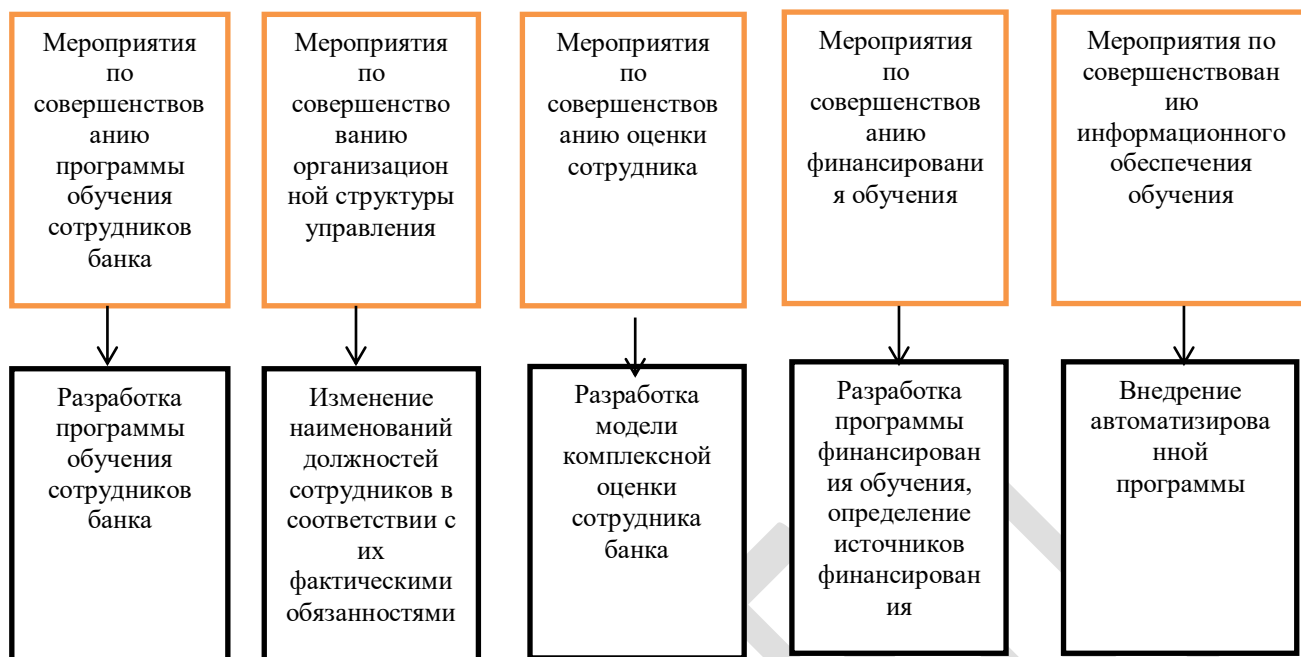


Рисунок 12. Разработка плана финансирования программы подготовки, переподготовки и повышению квалификации в ПАО «ВТБ»

Предлагаем следующую программу для обучения сотрудников ПАО «ВТБ», таблица 16.

Таблица 16

Процесс обучения сотрудников ПАО «ВТБ»

| Этап | Действие | Содержание | Ответственный исполнитель | Соисполнитель |
|--|--|--|--------------------------------------|--------------------|
| Планирование обучения | | | | |
| 1. Определить фактическую компетентность | 1.1. Оценка кандидата на вакансию при приеме, переводе | Собеседование, изучение сведений о кандидате. При выявлении несоответствий направляет сотрудников на обучение по профессии, руководителей и специалистов – на стажировку | Начальник | Главный специалист |
| | 1.2. Провести заседание квалификационной комиссии | Рассмотреть вопрос о компетентности сотрудника | Начальник, Квалификационная комиссия | Главный специалист |

Продолжение таблицы 16

| Этап | Действие | Содержание | Ответственный исполнитель | Соисполнитель |
|--|--|---|---------------------------|--|
| 2. Определить потребность в обучении | Проанализировать уровень компетентности, стратегию предприятия, рекомендации аттестационной и квалификационной комиссий, итоги аудита, заявки от структурных | Соотнесение имеющихся знаний к требуемым, анализ протоколов заседаний комиссий | Начальник | Главный специалист |
| 3. Разработать план обучения | 3.1. Подготовка новых специалистов | Вновь принятые специалисты, не имеющие профессии или имеющие несоответствия в профессии по объему требований | Начальник | Организатор обучения |
| | 3.2. Переподготовка и обучение второй профессии | Переподготовка связана с организационными и структурными изменениями, обучение второй профессии позволяет увеличить объем знаний и взаимозаменяемость | Начальник | Главный специалист, организатор обучения |
| Планирование обучения | | | | |
| 3. Разработать план обучения | 3.3. Переподготовка руководителей и специалистов | Получение новой специальности на базе высшего и среднего образования | Начальник | Главный специалист, организатор обучения |
| 4. Рассчитать смету затрат на обучение персонала | Учет оплаты труда персонала, задействованного в обучении, затрат на внешнее обучение | Каждый месяц главный специалист составляет план обучения новых сотрудников и его финансирования | Главный специалист | Начальник |
| Организация обучения | | | | |
| 1. Поиск поставщика услуг | Поиск поставщика услуг | Каждые полгода проводится анализ внешних поставщиков услуг, обновляются списки инструкторов и преподавателей | Главный специалист | Подразделение-заказчик |

| Этап | Действие | Содержание | Ответственный исполнитель | Соисполнитель |
|--------------------------------------|--|--|---------------------------|--|
| 2. Оформление документов на обучение | 2.1. Оформление первичных документов | Приказ, заявка, трудовое соглашение, договор, сета на оплату | Главный специалист | Начальник организатор обучения |
| | 2.2. Оформление итоговых документов | Договор, акт сдачи-приемки, журнал учета теоретического обучения, дневник учета практического обучения, отчет о стажировке | Главный специалист | Начальник организатор обучения, обучающийся персонал |
| 3. Контролировать процесс обучения | 3.1. Проверка инструктора, преподавателя к обучению | Конспект, учебный план, презентация | Главный специалист | Обучающийся персонал |
| | 3.2. Контроль посещаемости и качества проведения занятий | Журнал учета теоретического обучения, дневник учета практического обучения | Главный специалист | Организатор обучения, преподаватель, инструктор |
| | 3.3. Проведение итоговых мероприятий | Экзамен, зачет, анкетирование, собеседование | Главный специалист | Комиссия, преподаватель, инструктор |
| Оценить результативность обучения | | | | |
| | | Договор о дальнейшем сотрудничестве | Главный специалист | Обучающийся персонал |
| | | Оценка результативности работы по обучению | Главный специалист | Обучающийся персонал |

Таким образом, предложенный план позволит подготовить новых и существующих сотрудников ПАО «ВТБ» к работе и повысить эффективность деятельности банка.

Обучение новых сотрудников должно занимать 1 месяц.

Разработка системы управления эффективностью обучения с помощью модели Дональда Киркпатрика.

1. Оценка реакции обучающихся.

Предлагается осуществлять первоначальное информационное оповещение вовлеченных в процесс обучения сотрудников (рассылка по электронной почте руководителю и непосредственно самим участникам

первичной информации о времени и условиях проведения обучения, программе обучения) анкета должна предусматривать балльную оценку – от 0 до 5 баллов. В таблице 17 содержится пример такой анкеты.

Таблица 17

Анкета по оценке проводимого обучения

| п/п | Вопросы анкеты | Балл |
|------------|--|-------------|
| 1 | Насколько полезны для вас изучаемые материалы? | 0 1 2 3 4 5 |
| 2 | Достаточно ли полно изложены материалы? | 0 1 2 3 4 5 |
| 3 | Достаточно ли понятно изложены материалы? | 0 1 2 3 4 5 |
| 4 | Как вы оцениваете уровень подготовки преподавателей? | 0 1 2 3 4 5 |
| 5 | Является ли тема обучения актуальной и современной? | 0 1 2 3 4 5 |
| 6 | Можно ли использовать полученные знания в практике? | 0 1 2 3 4 5 |
| 7 | Имеются ли у Вас замечания, пожелания, предложения? | 0 1 2 3 4 5 |
| 8 | Что в особенности вас заинтересовало? | 0 1 2 3 4 5 |
| 9 | Какие мероприятия, связанные с применением полученных навыков и знаний Вы можете предложить? | 0 1 2 3 4 5 |
| 10 | Какие тренинги, курсы, семинары Вы желали бы посетить? | 0 1 2 3 4 5 |
| Общий балл | | 0-30 баллов |

Также предлагается внесение в обязанность руководства подразделения вывешивание программы-плана обучения на информационных стендах отделений, что даст обеспечение доступности сведений для всех работников учреждения.

Уровень 2. Измерение усвоения учебных материалов.

Является специфическим методом измерения знаний. Сведения обычно собирают при помощи тестовых испытаний либо экзаменов.

Проводят контроль не только теоретических знаний, но и активности участников, что фактически является оценкой результативности осуществленного обучения.

При направлении собственных сотрудников на обучение, руководителю нужно осознавать ответственность за применение результата обучения в практике.

Предложено введение анкеты по оценке продуктивности обучения, которая должен заполняться руководителем отделения (для специалистов, руководителей линейного уровня) либо непосредственным линейным

руководителем (для рабочих). Анкету заполняют по истечении двух - трех месяцев по завершении обучения работника.

В таблице 18 содержится пример такой анкеты.

Таблица 18

Анкета по оценке результативности обучения

| п/п | Вопросы анкеты | Ответ |
|-----|---|-------|
| 1 | Какое изменение произошло в Вашем подразделении после обучения? | |
| | 1.1. Повышение квалификации работника | |
| | 1.2. Повышение производительности труда | |
| | 1.3. Сокращение случаев нарушения техники безопасности | |
| | 1.4. Снижение количества случаев нарушения технологической дисциплины | |
| | 1.5. Сокращение объема выпуска несоответствующих продуктов | |
| | 1.6. Иные изменения | |
| 2 | Оценка предложенных _____ ФИО обучившегося работника _____ мероприятий, связанных с применением полученных навыков и знаний | |
| 3 | Какие темы обучения Вами могут быть предложены для дальнейшей подготовки? | |
| 4 | Заключение руководителя по итогам обучения: | |

Уровень 3. Поведенческие изменения.

Согласно данному критерию определяют изменения поведения сотрудников, которые после обучения вернулись к собственной работе. Цель оценки - определение того, как участники обучения пользуются новыми знаниями и навыками. Для этого используют тесты, сопоставление практических навыков до и после обучения. Обычно ожидаемо получение результатов, которые могут быть выражены количественно.

Полученные знания должны являться доступными и применяться на практике. В изучаемом учреждении наблюдается определенная закрытость получаемых знаний. Требуется формирование Банка знаний.

Для каждого вида обучения требуется разработка измеримого конкретного показателя оценки. В процессе применения предлагаемых вариантов анкет в ПАО «ВТБ» возможна оперативная корректировка программ обучения. На рисунке 13 представлена модель комплексной оценки работника банка.

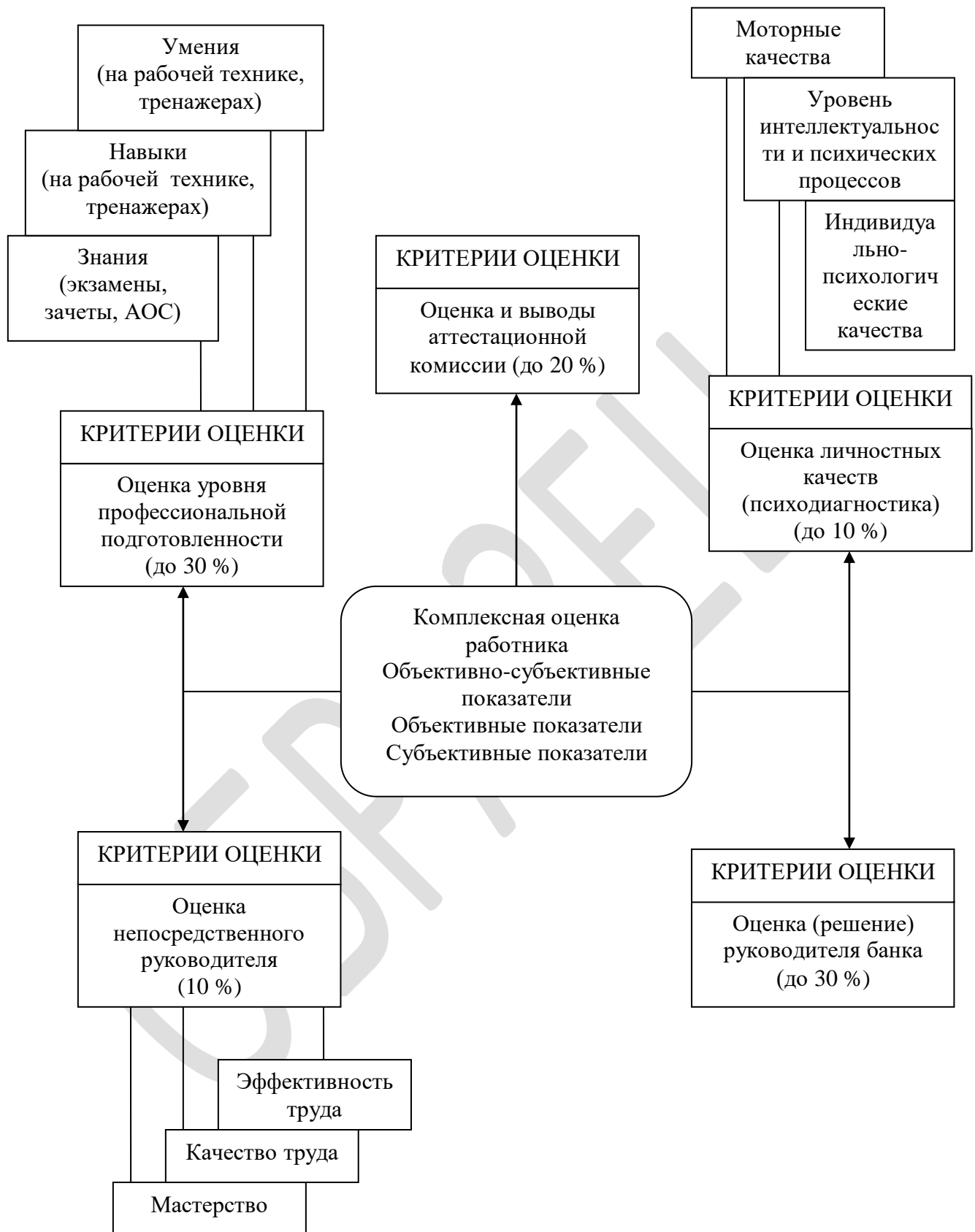


Рисунок 13. Модель комплексной оценки сотрудника банка ПАО «ВТБ»

Уровень 4. Расчет возврата на инвестиции в обучение в денежном эквиваленте.

Таким образом, обучение должно быть эффективным, выгодным, т.е. реальная выгода, полученная организацией в результате проведенного обучения, должна превосходить затраты на это обучение. Результат обучения должен влиять на эффективность организации (сокращение затрат, уменьшение сроков, улучшение качества банковских услуг).

После того, как составлен план обучения, необходимо подсчитать затраты на его реализацию. Ежегодные затраты на обучение персонала рассчитаны в таблице 19.

Таблица 19

Программа финансирования обучения сотрудников ПАО «ВТБ»

| П/п | Направления обучения | Виды обучения | Число в год | Стоимость, тысяч рублей | Сумма, тысяч рублей в год |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|
| Тренинги для кредитных специалистов и консультантов | | | | | |
| 1 | Управления продажами | тренинг с отрывом от работы | 2 | 45,00 | 90,00 |
| 2 | Основ продаж | тренинг с отрывом от работы | 2 | 35,00 | 70,00 |
| 3 | Стандартов продаж | тренинг с отрывом от работы | 2 | 48,00 | 96,00 |
| 4 | Технологии продаж | тренинг с отрывом от работы | 2 | 35,00 | 70,00 |
| 5 | Знания банковского продукта | техническая учеба | по мере необходимости | собственными силами | 0.0 |
| 6 | Навыков эффективного общения | тренинг с отрывом от работы | 2 | 45,00 | 90,00 |
| 7 | Работы с предложениями и жалобами | тренинг с отрывом от работы | 1 | 40,00 | 40,00 |
| 8 | Телемаркетинг | тренинг с отрывом от работы | 1 | 45,00 | 45,00 |
| 9 | Работы с возражениями | тренинг с отрывом от работы | 1 | 35,00 | 35,00 |

| | | | | | |
|----|---------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| 10 | Работы с программой | техническая учеба | по мере необходимости | собственными силами | 0.0 |
| 11 | Применения CRM | семинар | 1 | 18,00 | 18,00 |

Продолжение таблицы 19

| П/п | Направление обучения | Вид обучения | Кол-во в год | Стоимость, тыс. руб. | Сумма, тыс. руб. в год |
|---|--|---------------------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| 12 | Маркетинга продаж | тренинг с отрывом от работы | 1 | 25,00 | 25,00 |
| 13 | Продаж кредитных карт | тренинг с отрывом от работы | 1 | 35,00 | 35,00 |
| 14 | Управления временем | тренинг с отрывом от работы | 1 | 29,00 | 29,00 |
| 15 | Управления ассортиментом | техническая учеба | по мере необходимости | собственными силами | 0.0 |
| 16 | Технологии эффективного контакта | тренинг с отрывом от работы | 1 | 45,00 | 45,00 |
| 17 | Методов презентации в продажах | тренинг с отрывом от работы | 1 | 42,00 | 42,00 |
| Всего | | | | | 730,00 |
| Тренинги для руководящего и административного персонала ПАО «ВТБ» | | | | | |
| 1 | Менеджмент банка | тренинг с отрывом от работы, семинары | 1 | 65,00 | 65,00 |
| 2 | Маркетинг банковских услуг | тренинг с отрывом от работы | 1 | 35,00 | 35,00 |
| 3 | Планирование рабочего времени | тренинг с отрывом от работы | 1 | 30,00 | 30,00 |
| 4 | Ценообразование банковских услуг и продуктов | тренинг с отрывом от работы | 1 | 45,00 | 45,00 |
| 5 | Работа с программным обеспечением | техническая учеба | по мере необходимости | собственными силами | 0.0 |
| Итого | | | | | 175,00 |
| Всего | | | | | 905,00 |

Таким образом, затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников банка составят 905 тыс. руб. в год.

Источниками финансирования - собственные средства ПАО «ВТБ».

По результатам обучения требуется проведение комплексной аттестации персонала, определив, как обучение оказало влияние на уровень квалификации работников. А также провести оценку экономического эффекта от проведения обучения.

После предложенных мероприятий ПАО «ВТБ» получит следующий результат:

- повышение скорости работы (реакция на аномальную ситуацию) персонала, который прошел обучение;
- расширение кругозора, повышение количества рассматриваемых вариантов в процессе принятия решений руководящими сотрудниками и специалистами, что оказывает влияние на оптимальность принимаемого решения;
- понижение потерь от неверной оценки ситуации и неверных действий сотрудников, которое связано с закреплением при обучении навыков более правильного управления техническими системами;
- предупреждение ущерба от внезапного наступления нежелательных ситуаций и событий, ограничение распространения т.н. «цепочек нежелательного развития ситуации»;
- понижение вероятности аварий, а также поломок техники, угроз здоровью и жизни людей;
- упрочнение корпоративного сознания сотрудников, сближение личных интересов сотрудников с интересами предприятия;
- прирост способности к координированной совместной осознанной деятельности, а также принятию решений.

Помимо этого, нужно подчеркнуть, что обучение - это мощный мотивирующий фактор.

В качестве дополнительного материального вознаграждения автор предлагает использовать следующую схему:

Пять лучших сотрудников отделения ПАО «ВТБ» по результатам работы в оценочный период и по решению руководителей отделов наградить дополнительной премией. Вручение должно производиться в торжественной обстановке, чтобы у остальных сотрудников появилось желание: «Я тоже могу быть лучшим». Смысл данной премии не только материальный, но и психологический - уважение и признание со стороны коллег.

Коучинг - это постепенный процесс, когда менеджер пытается при помощи управляемых дискуссий и активных процессов помогать сотруднику развиваться и достигать лучших результатов. Коучинг является одной из самых быстрых и наименее дорогостоящих форм развития требуемых знаний и навыков у сотрудников.

3.3. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Для совершенствования существующей системы мотивации сотрудников ПАО «ВТБ» была разработана система материального вознаграждения, основанная на добавлении к фиксированной части оклада переменной составляющей.

Совершенствования системы мотивации персонала заключается в снижении затрат, связанных с достаточно высокой текучестью персонала, которая в 2020 году составила 17,8 %.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$Stk = DkTk \times H \times Sp0 \quad (1)$$

где Stk – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$DkTk$ – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2020 году 17,8 %, цель системы нематериальной мотивации- снизить текучесть персонала до 5,8 %, т. е. снижение должно составить 12%, соответственно $DkTk = 0,12$);

H – численность персонала предприятия, чел.;

Спо – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Определим затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового сотрудника в ПАО «ВТБ». Данные приведены из расчета средней заработной платы 25 000 рублей за 2020 год в таблице 20.

Таблица 20

Затраты на замещение одного работника ПАО «ВТБ», руб.

| Элемент затрат | Стоимости, допущения | Расходы |
|---|---|------------|
| Увольнение | | |
| Времени, потерянного при обсуждении увольнения | три часа руководителя отдела - 250 р/час – 750 руб. три часа непосредственного руководителя – 437.5 р/час – 1312.5 руб. три часа уволившегося работника – в сред. 156.25 руб\час – 468.75 | 2531.25 |
| Времени на собеседование с уволившимся работником | один час руководитель отдела - 250 р/час | 406.25 |
| | 1 час уволившегося работника примерно 156.25 руб\час | |
| Документального оформления увольнения | три часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб\час = 468.75 | 1006.25 |
| | один час – руководители структурных отделений – в сред. 437.5 рублей\час | |
| | один час – специалист ОК (100 руб\час) | |
| | Всего | 3943.75 |
| Наём нового работника | | |
| Подачи объявления в СМИ | 2 раза в газете 2 000 руб. | 31 000 |
| | Кадровое агентство – 20000 руб. | |
| | Объявление на сайтах – 9000 руб. | |
| Собеседований | 25 часов – руководитель отдела (250 р/час) = 6250 руб. | 6 750 |
| | 2 часа - руководитель отдела (250 руб./час) = 500 руб. | |
| Тестирования | 10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела персонала (250 р/час) = 2500руб. | 2500 |
| Оформления документации при приеме на работу | 3 часа - специалист ОК (100 руб\час) | 300 |
| | Итого | 40 550 |
| Адаптация нового сотрудника | | |
| Обучения на рабочем месте руководителем подразделения | два дня по восемь часов, руководитель отдела (437.5 руб\час) Обучение руководителями отделений – 16 часов, руководитель структурного отделения (437.5 руб\час)= 7000 рублей | 14 000 |
| Наставника | 3 часа в день, 60 дней, (157 руб./час) | 28 260 |
| Обучения | Прохождение 2 тренингов в среднем по 15 000 рублей каждый | 30 000 |
| | Итого | 72 260 |
| | Всего | 116 753.75 |

Исходя, из приведенных в таблице 20 данных, проведем расчёт экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 12 %:

$$\text{Стк} = 0,12 \times 28 \text{ чел.} \times 116\,753,75 \text{ руб.} = 392\,292,6 \text{ рублей}$$

Соответственно, экономические результаты (дополнительные доходы) за счет понижения текучести кадров на 12 % равны 392 292,6 руб.

Анализ полученной информации, выявил, что в сфере организации труда и управления сотрудниками есть множество неиспользованных возможностей, осуществив которые руководитель сумеет мотивировать сотрудников к увеличению качества работы всего учреждения.

Как способ мотивации обучение обладает нематериальной основой. Цель нематериальной мотивации является довольно простой: повышение заинтересованности работника в собственной работе, которая будет отражена на увеличении производительности труда и, следовательно, на повышении прибыли предприятия. Нематериальная мотивация в форме участия в совместном процессе обучения благоприятствует созданию здоровой атмосферы в коллективе, что также находит отражение на общей работоспособности сотрудников и на его желании внести собственный вклад в общее дело. Атмосфера, а также настроения в коллективе являются немаловажным фактором, воздействующим на продуктивность и итоги работы. В соответствии с оценками специалистов, благоприятная атмосфера в коллективе благоприятствует увеличению производительности труда примерно на 7 %.

Помимо этого, повышение квалификации персонала непосредственно влияет на скорость и качество работы, что в свою очередь, влечет повышение производительности труда. Воздействие данного фактора влечет увеличение производительности примерно на 10 %.

Повышение производительности влечет соответствующее увеличение выручки.

Еще один фактор, влияющий на экономические эффекты от обучающей деятельности торговой розничной организации - увеличение качества обслуживания и степени удовлетворенности покупателей, что также

благоприятствует повышению числа постоянных клиентов и выручки примерно на 18 %.

Соответственно, после осуществления проекта выручка банковского учреждения повысится 35 % и будет равна: $5987526,00 \cdot 1,35 = 8083160$ тыс. рублей.

Общие затраты составят: 1375 тыс. руб.

Таблица 21

Основные финансово-экономические показатели деятельности

ПАО «ВТБ» по проекту

| Наименование показателей | Единицы изм. | Величина показателя | | Изменение показателя | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|------------|----------------------|---------------|
| | | 2020 | проект | Абс. | Темп роста, % |
| Себестоимость | т.р. | 5059260,00 | 5060635,00 | 1375,00 | 100,03% |
| Затраты на 1 рубль реализации | руб. | 0,84 | 0,63 | -0,21 | 74,53% |
| Прибыль | т.р. | 928266,00 | 3022525,00 | 2094259,00 | 325,61% |
| Рентабельность услуг | % | 15,50% | 59,72% | 44,22% | - |

Себестоимость увеличится на сумму затрат по проекту – на 1375 тыс. руб. Прибыль увеличится на 2094259 тыс. руб. Эффективность мероприятий подтверждает и рост рентабельности продаж и рентабельности услуг.

Существенные резервы мотивации труда в Банке скрываются в факторах материального вознаграждения, морального стимулирования, продвижения по службе и ротации персонала, условиях труда, психологического климата, возможности самореализации и пр.

В целом можно сделать вывод, что разработанная программа финансирования обучения сотрудников банка является эффективной и рекомендуема к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура организации призвана оптимизировать взаимоотношения внутри коллектива. Грамотно сформированная корпоративная культура оптимизирует имиджевую составляющую компании. На ней базируется построение всех бизнес-процессов, а администрирование становится клиентоориентированным и максимально открытым.

Корпоративная культура организации - это способ управления коллективом и одновременно эффективный маркетинговый инструмент. Часто она формируется спонтанно и является следствием субъективных моделей коммуникаций, сложившихся в коллективе. Для руководства стихийный процесс формирования внутренней культуры нежелателен. Его трудно, а иногда и невозможно контролировать. Если модели внутренних коммуникаций принимают характер фрондерства и становятся хаотичными, то их бывает трудно корректировать.

Внутренняя культура организации должна быть на постоянном контроле у руководства. Для того чтобы можно было своевременно вносить какие-то корректировки в корпоративную культуру, администрация должна изначально поставить цель придать ей желаемую тональность. Корпоративная культура организации представляет собой симбиоз нормативных этических и профессиональных ценностей, которые формируются в процессе развития компании. По сути, это понятие отражает принципиальные моменты и традиции, по которым строятся внутрикорпоративные отношения.

В зависимости от того, какое воздействие внутренняя культура оказывает на результативность, выделяется позитивная и негативная культура. В самом названии кроется принцип того и иного варианта. Позитивная культура способствует быстрому и эффективному решению профессиональных задач, она обеспечивает рост результативности и отличается способностью вырабатывать мотивацию персонала. Негативная культура часто служит причиной разрозненности и дезорганизованности. Она мешает принимать

эффективные решения и тормозит общее развития предприятия. При этом негативная культура может быть очень активной во внешних проявлениях. В таких коллективах часто проводятся собрания с произнесением разоблачительных речей, устраиваются разнообразные акции протеста, которые выбивают компанию из привычного профессионального ритма. Однако вид бурной общественной деятельности не заменяет грамотного руководства и профессионализма.

Анализ результатов анкетного опроса, проведённого в ПАО «ВТБ», дал возможность заключить вывод о том, что мотивация труда в банке является недостаточно эффективной, не уделяют внимание ключевым мотивационным факторам; условия труда, материальное и моральное стимулирование, психологический климат - не обладают должным местом в практике управления персоналом.

Сопоставив общую удовлетворенности трудом и уровень трудовой активности, можно отметить, что между этими распределениями существует определенная связь. Большинство ответов по признаку общей удовлетворенности трудом концентрируется в интервалах шкалы от 60% до 90%, что соответствует средней (более или менее) или повышенной (скорее удовлетворен, чем неудовлетворен) удовлетворенности. Сходное распределение респондентов по шкале уровня трудовой активности: здесь подавляющая часть респондентов распределяется в интервале от 60% до 100%. В целом по обоим показателям заметен сдвиг кривых распределений по шкале в сторону увеличения, однако сдвиг показателя уровня трудовой активности в сторону максимума более выражен.

Существенные резервы мотивации труда в Банке скрываются в факторах материального вознаграждения, морального стимулирования, продвижения по службе и ротации персонала, условиях труда, психологического климата, возможности самореализации и пр.

На всех стадиях развития банковского дела за основу оплаты труда банковских сотрудников положили гарантированный должностной оклад,

размер которого определяло штатное расписание и находился в прямой зависимости от квалификации, должности, а также фактически проработанного времени. Премирование осуществляли за исполнение определенных планов по различным направлениям работы. Проведя анализ принципов оплаты труда и премирования, можно заключить вывод, что данный подход к материальному вознаграждению обеспечивал слабую мотивацию труда банковских сотрудников. По сведениям анкетного опроса, взаимосвязи между уровнем (довольно высоким) оплаты труда и конечным результатом работы почти отсутствуют, и материальное вознаграждение не исполняет в достаточной мере функцию стимулирования.

Из анализа полученных данных видно, что руководству ПАО «ВТБ» нужно обращать основное внимание на личностную сферу в коллективе, то есть на личные интересы и потребности работников. Рекомендовано проведение мероприятий, развивающих чувство взаимопомощи и взаимную поддержку между членами коллектива ПАО «ВТБ». Все это приведет к снижению количества конфликтов в коллективе и улучшению микроклимата в коллективе.

Итак, хотя уровень удовлетворенности работников работой руководителя весьма высок, имеются резервы, чтобы совершенствовать социальный и психологический климат.

Проанализировав уровень конфликтности в организации, мы заметили, что конфликтов немного, и персонал стремится к конструктивным решениям появляющихся проблем. Также из исследования видно, что фондом рабочего времени пользуются эффективно согласно плановым показателям.

Чтобы материальное стимулирование исполняло функцию мотивации, требуется усиление роли переменной части вознаграждения, а постоянная доля вознаграждений (базовый уровень оплаты труда) должна находиться в зависимости от:

а) индивидуальных параметров работника (возраста, наличия степени, званий и пр.);

б) физических и нервно-психических нагрузок, являющихся актуальными для определенного рабочего места;

в) квалификации;

г) ответственность за средства труда, результат труда и безопасность;

д) воздействия на сотрудников факторов окружающей среды.

ОБРАЗЕЦ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехин, Э.В. Мотивация и стимулирование / Э.В. Алехин. - Пенза: Ирма, 2020. - 312 с.
2. Андреева, И.В. Управление персоналом / И.В. Андреева. - СПб.: Нева, 2019. - 224 с.
3. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2018. - №4. - С. 84-85.
4. Бакулин, С.А. Конфликт, а также диалог корпоративных культур / С.А. Бакулин // Управление персоналом. - 2020. - №4. - С.14-17.
5. Баранов, М.А. Управление мотивационными / М.А. Баранов // Социология. - 2019. - №6. - С. 41-52.
6. Белкин, А.С. Ситуация успеха. Как ее сформировать / А.С. Белкин. - М.: Просвещение, 2020. - 247 с.
7. Бодалев, А.А. Личностная психология / А.А. Бодалев. - М.: Юнити, 2019. - 410 с.
8. Бодди, Д. Основы менеджмента: Перев. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2020. – 816 с.
9. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. - М.: ИНФА-М, 2020. -347 с.
10. Букин, С.В. Менеджмент / С.В. Букин. - СПб.: Питер, 2019. - 563 с.
11. Бурнс, Т. Ф. Культура менеджмента / Т.Ф. Бурнс. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 385 с.
12. Веснин, В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин. - М.: ТРИАДА, 2020. - 300 с.
13. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2020. - 670 с.
14. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономистов / В.В. Глухов. - СПб: Питер Пресс, 2019. - 463 с.

15. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебник / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2020. - 587 с.
16. Грязнова, А.Г. Экономические мотивационные модели / А.Г. Грязнова. - М.: Финансы и статистика, 2020. - 496 с.
17. Ермолина, Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал / Л.В. Ермолина // Аспирант. - 2020. - №1. - С. 112-114.
18. Жигалко, З.М. Механизм мотивации и целеполагания / З.М. Жигалко // Экономикс. - 2020. - №12. - С. 35-42.
19. Зайцев, Г. Управление кадрами в организации: персональный менеджмент / Г. Зайцев. - СПб.: Питер, 2019. - 248 с.
20. Захарченко, В.В. Стимулы и мотивы / В.В. Захарченко // Управление персоналом. - 2020. - №8. - С. 22-28.
21. Ильин, Е. П. Мотивы и мотивация / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2019. - 371 с.
22. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. - М.: Институт психологии РАН, 2019. - 224 с.
23. Калашник, И.А. Основные теории мотивации / И.А. Калашник. - М.: Знание, 2019. - 312 с.
24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов. - М.: Наука, 2019. - 450 с.
25. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебное пособие для бакалавров / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2020. - 523 с.
26. Кричевский, Р.Л. Психология деловых отношений / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2020. - 410 с.
27. Крупенченко, В.Р. Управление персоналом / В.Р. Крупенченко. - М.: Знание, 2019. - 402 с.
28. Кузнецова, М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. – СПб.: Фирма, 2020. - 310 с.

29. Курбатов, В.И. Мотивация в коллективе / В.И. Курбатов // Социум. - 2019. - №4. - С. 15-21.

30. Куртов, Д.О. Основные теории мотивации / Д.О. Куртов // Экономика и бизнес. - 2020. - №4. - С. 56-62.

31. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

32. Магура, М. Секреты мотивации / М. Магура. - М.: Знание, 2019. - 315 с.

33. Медведюк, М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности работников / М.А. Медведюк // Управление персоналом. - 2020. - №4. - С. 32-37

34. Мескон, Майкл. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2020. - 672 с.

35. Ореховский, П.В. Улучшение эффективности работы кадров / П.В. Ореховский // Общество и экономика. - 2019. - №9. - С. 29-34.

36. Панюшкин, С.С. Мотивация сотрудников в бизнесе / С.С. Панюшкин // Российское предпринимательство. - 2019. - №8. - С. 17-23.

37. Патрахина, Т. Н. Суть и содержание понятия «мотивация» в системе управления / Т.Н. Патрахина // Молодой ученый. - 2020. - №7. - С. 461-464.

38. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учебник для студентов ВУЗ / Н.С. Пряжников. - М.: Академия, 2019. - 368 с.

39. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 5-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 479 с.

40. Саймон, Г. Особенности принятия управленческих решений / Г. Саймон. - М.: Знание, 2020. - 274 с.

41. Сергеев, А. М. Организационное поведение: тем, кто выбрал профессию менеджера: учебник / А. М. Сергеев. - М.: Издательский центр «Академия», 2020. - 288 с.

42. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в схемах, таблицах, кейсах, тестах) / Т.О. Соломанидина // Управление персоналом. - 2020. - №7. - С. 51-75.

43. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство, а также личная эффективность руководителя / О.А. Страхова. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. - 168 с.

44. Султанова, А.В. Методика диагностики мотивации персонала предприятия / А.В. Султанова // Научное обозрение. – 2020. - № 13. – С. 340-348.

45. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. - 374 с.

46. Теория управления: учеб. / под ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство РАГС, 2020. - 411 с.

47. Управленческие решения / под ред. С. Н. Чудновской. - М.: Эксмо, 2020. - 320 с.

48. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2019. - 382 с.

49. Шаталова, Н.В. Организационная культура / Н.В. Шаталова.- СПб.: Нева, 2020. - 247 с.

50. Шевелева, В.П. Учебник для подготовки к экзамену по менеджменту / В.П. Шепелева. - СПб.: Нева. 2019. - 320 с.

51. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - М.: Знание, 2019. - 310 с.

52. Шепель, В.М. Психология управления / В.М. Шепель. - М.: Просвещение, 2020. - 341 с.

53. Яковлев, А.А. Командная психология / А.А. Яковлев // Социум. - 2020. - №4. - С.21-26.

АНКЕТА

Мы надеемся на искренность, точность и полноту Ваших ответов. Анкета анонимна, результаты исследования будут использованы в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за участие!

1. Существует ли, по Вашему мнению, положительная мотивация в Банке?

- Да, существует
- Нет, не существует
- Затрудняюсь ответить

2. Мотивирующие факторы можно разделить на три части: материальную (деньги), психологическую (коллектив, взаимоотношения) и организационную (условия труда, медицинское обслуживание, возможность повышения квалификации и т.д.). Что бы Вы поставили на первое место:

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

| В какой мере Вы удовлетворены | Удовл ет- ворен | Скорее удов- летворен, чем нет | Затруд -няюсь ответи ть | Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен | Не удовле т- ворен |
|--|-----------------------|---|----------------------------------|---|-----------------------------|
| 1. Размер заработка | | | | | |
| 2. График работы | | | | | |
| 3. Разнообразие работы | | | | | |
| 4. Возможность повышения квалификации | | | | | |
| 5. Самостоятельность в работе | | | | | |
| 6. Соответствие работы личным способностям | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Возможность должностного продвижения | | | | | |
| 8. Санитарно-гигиенические условия | | | | | |
| 9. Уровень организации труда | | | | | |
| 10. Отношения с коллегами | | | | | |
| 11. Отношения с непосредственным руководителем | | | | | |
| 12. Уровень технической оснащённости | | | | | |

4. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------------------|
| Работой совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой полностью удовлетворен |
|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------------------|

5. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего труда?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Как Вы считаете, в какой степени действуют трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

| | Совершенно не действует | Действует незначительно | | Действует существенно | | Действует очень существенно | |
|--|-------------------------|-------------------------|----------|-----------------------|----------|-----------------------------|----------|
| | | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает |
| 1. Материальное стимулирование | | | | | | | |
| 2. Социальные льготы | | | | | | | |
| 3. Медицинское страхование | | | | | | | |
| 4. Трудовой настрой коллектива | | | | | | | |
| 5. Похвала руководителей и членов коллектива | | | | | | | |
| 6. Моральное поощрение (благодарность, Почетная грамота, Доска почета) | | | | | | | |
| 7. Боязнь потерять работу | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 8. Возможность продвижения по службе | | | | | | | | | | | | |
| 9. Меры административного воздействия (распоряжения, наказания и т.д.) | | | | | | | | | | | | |
| 10. Организация труда и его условия | | | | | | | | | | | | |

7. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|
| Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи |
| | | | | | | | | | | | | |

8. Что Вам мешает трудиться с полной отдачей (выберите 2-3 варианта из предложенных)?

- отсутствие перспектив профессионального и должностного роста
- напряженный режим работы
- плохие взаимоотношения в коллективе
- конфликтные отношения с непосредственным руководителем
- порядок контроля за выполнением работы со стороны руководства
- сверхурочные работы
- что-то еще (напишите) _____

9. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас

| Характеристика работы | Балл |
|---------------------------------------|------|
| Возможность профессионального роста | |
| Возможность должностного продвижения | |
| Уровень заработной платы | |
| Самостоятельность в выполнении работ | |
| Узнаваемый бренд компании | |
| Благоприятные условия труда | |
| Возможность общения в процессе работы | |
| Трудовой коллектив | |
| Возможность проявления инициативы | |
| Ответственная работа | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Оформление по Трудовому Кодексу | |
| Гибкий график работы | |

10. Как вы считаете, что нужно сделать для того, чтобы люди стали работать лучше (выберите 2-3 варианта ответа):

- Улучшить систему оплаты труда
- Расширить круг социальных льгот и выплат
- Повысить квалификацию работников
- Улучшить взаимоотношения в коллективе
- Улучшить условия труда
- Улучшить организацию труда
- Что-то еще (напишите) _____

Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:

11. Отдел _____

12. Пол (подчеркните):

- мужской
- женский

13. Образование (подчеркните):

- Среднее
- Среднее специальное
- Незаконченное высшее
- Высшее

Мы благодарим Вас за ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты опроса, проведенного по ПАО «ВТБ» ПАО «ВТБ»

Таблица Б.1

| 1. Существует ли, по Вашему мнению, положительная мотивация в Банке? | |
|--|-----|
| Да, существует | 56% |
| Нет, не существует | 25% |
| Затрудняюсь ответить | 19% |

Таблица Б.2

| 2. Мотивирующие факторы можно разделить на три части: материальную, психологическую и организационную. Что бы Вы поставили на первое место? | |
|---|-----|
| Материальные факторы | 67% |
| Психологические факторы | 22% |
| Организационные факторы | 11% |

Таблица Б.3

| 3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы | | | | | |
|--|---------------|--|------------------------|--|------------------|
| В какой мере Вы удовлетворены | Удовле-творен | Скорее удовле-творен, чем не удовле-творен | Затруд-няюсь ответи-ть | Скорее не удовле-творен, чем удовле-творен | Не удовлет-ворен |
| 1. Размер заработка | 10% | 9% | - | 63% | 18% |
| 2. График работы | 7% | 44% | - | 32% | 17% |
| 3. Возможность повышения квалификации | 5% | 36% | 3% | 29% | 27% |
| 4. Самостоятельность в работе | 39% | 23% | 7% | 20% | 11% |
| 5. Соответствие работы личным способностям | 4% | 37% | 16% | 21% | 22% |
| 6. Возможность должностного продвижения | 7% | 15% | - | 34% | 44% |
| 7. Санитарно-гигиенические условия | 57% | 34% | - | 6% | 3% |
| 8. Уровень организации труда | 47% | 36% | 2% | 8% | 7% |
| 9. Отношения с коллегами | 25% | 23% | 8% | 30% | 14% |
| 10. Отношения с непосредственным руководителем | 17% | 21% | 2% | 44% | 16% |
| 11. Уровень технической оснащенности | 24% | 41% | 6% | 22% | 7% |

Таблица Б.4

| 4. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом? | |
|--|-----|
| Работой совершенно не удовлетворен | |
| 0 | 2% |
| 10 | 1% |
| 20 | 0% |
| 30 | 9% |
| 40 | 18% |
| 50 | 27% |
| 60 | 24% |
| 70 | 7% |
| 80 | 9% |
| 90 | 1% |
| 100 | 2% |
| Работой полностью удовлетворен | |

Таблица Б.5

| 5. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего труда? | |
|---|-----|
| Да | 37% |
| Нет | 54% |
| Затрудняюсь ответить | 9% |

Таблица Б.6

| 6. Как Вы считаете, в какой степени действуют на трудовую активность следующие факторы? | | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| | Совершенно не действует | Действует незначительно | Действует существенно | Действует очень существенно |
| 1. Материальное стимулирование | | 3% | 20% | 77% |
| 2. Социальные льготы | 2% | 23% | 41% | 34% |
| 3. Медицинское страхование | 11% | 15% | 53% | 21% |
| 4. Трудовой настрой коллектива | 3% | 4% | 44% | 49% |
| 5. Похвала руководителей и членов коллектива | 9% | 7% | 53% | 31% |
| 6. Моральное поощрение | 14% | 27% | 29% | 30% |
| 7. Боязнь потерять работу | 7% | 13% | 41% | 39% |
| 8. Возможность продвижения по службе | 15% | 17% | 29% | 39% |
| 9. Меры административного воздействия | 49% | 25% | 15% | 11% |
| 10. Организация труда и его условия | 17% | 28% | 23% | 32% |

Таблица Б.7

| 7. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % : | |
|--|-----|
| Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи | |
| 0 | 2% |
| 10 | 1% |
| 20 | 6% |
| 30 | 9% |
| 40 | 12% |
| 50 | 16% |
| 60 | 24% |
| 70 | 15% |
| 80 | 7% |
| 90 | 5% |
| 100 | 3% |
| Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи | |

Таблица Б.8

| 8. Что Вам мешает трудиться с полной отдачей? | |
|---|-----|
| отсутствие перспектив профессионального и должностного роста | 37% |
| напряженный режим работы | 33% |
| плохие взаимоотношения в коллективе | 38% |
| конфликтные отношения с непосредственным руководителем | 47% |
| порядок контроля за выполнением работы со стороны руководства | 56% |
| низкий оклад/премиальная часть | 75% |
| другая причина | 11% |

Таблица Б.9

| 9. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас | |
|--|-----|
| Возможность профессионального роста | 54% |
| Возможность должностного продвижения | 48% |
| Уровень заработной платы | 89% |
| Самостоятельность в выполнении работ | 29% |
| Узнаваемый бренд компании | 13% |
| Благоприятные условия труда | 49% |
| Возможность общения в процессе работы | 34% |
| Трудовой коллектив | 68% |
| Возможность проявления инициативы | 37% |
| Оформление по Трудовому Кодексу | 26% |
| Гибкий график работы | 53% |

Таблица Б.10

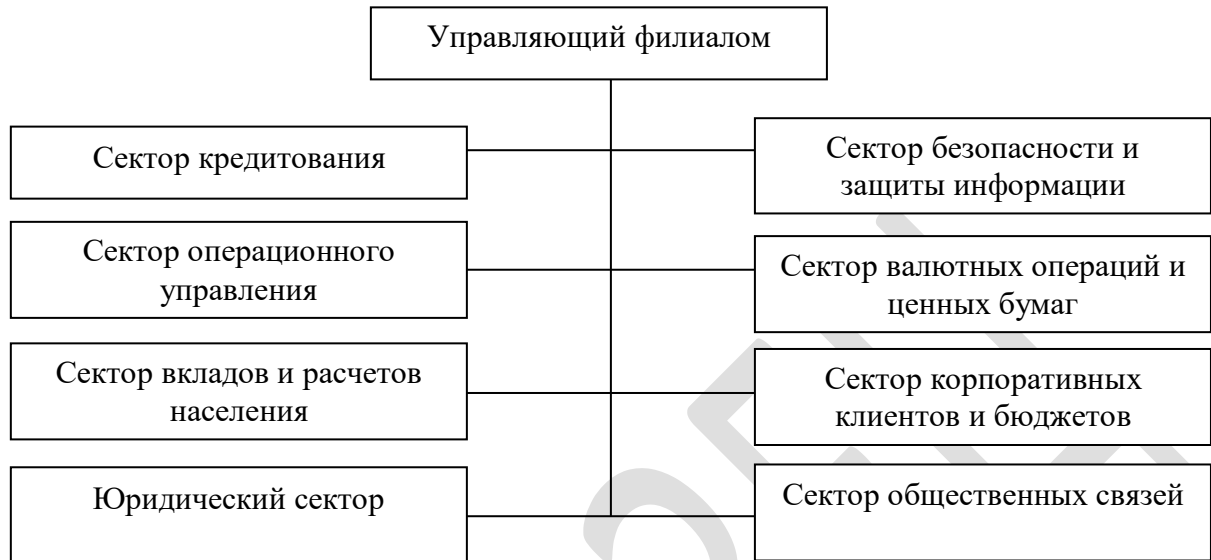
| 10. Как вы считаете, что нужно сделать для того, чтобы люди стали работать лучше? | |
|---|-----|
| Улучшить систему оплаты труда | 97% |
| Расширить круг социальных льгот и выплат | 47% |
| Повысить квалификацию работников | 35% |
| Улучшить взаимоотношения в коллективе | 49% |
| Улучшить условия труда | 8% |
| Улучшить организацию труда | 3% |
| Другая причина | 29% |

ОБРАЗЕЦ

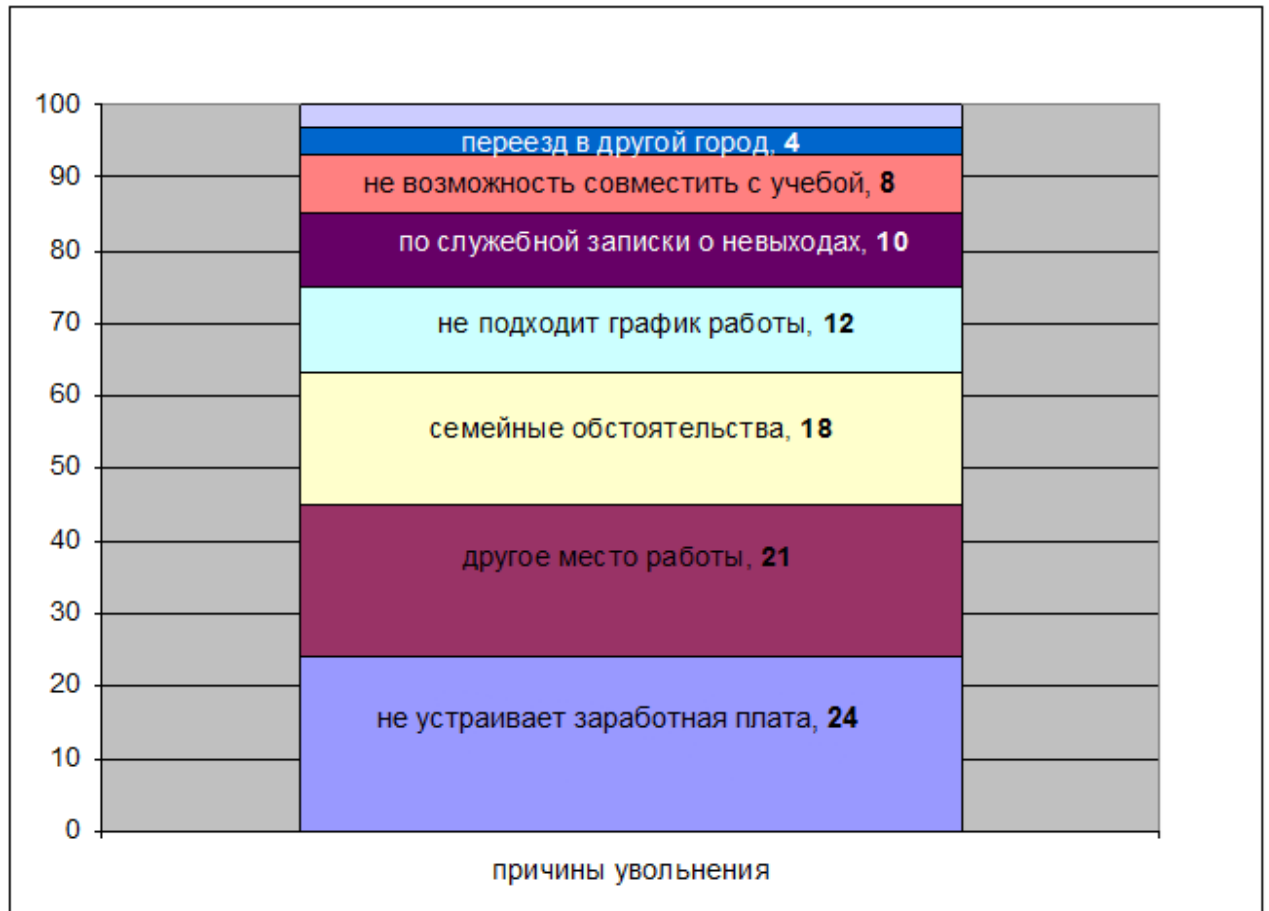
Сравнение факторов трудовой активности и мотивов трудовой деятельности

| Ответы о факторах трудовой активности | Удельный вес респондентов, указавших на значительное влияние данного фактора (%) | Мотив трудовой деятельности |
|---------------------------------------|--|-----------------------------|
| Уровень заработной платы | 89% | Материальный фактор |
| Трудовой коллектив | 68% | Психологический фактор |
| Возможность профессионального роста | 54% | Самореализация |
| Гибкий график работы | 53% | Условия труда |
| Возможность должностного продвижения | 49% | Самореализация |
| Благоприятные условия труда | 48% | Условия труда |
| Возможность проявления инициативы | 37% | Самореализация |
| Возможность общения в процессе работы | 34% | Психологический фактор |
| Самостоятельность в выполнении работ | 29% | Условия труда |
| Оформление по Трудовому Кодексу | 26% | Условия труда |
| Узнаваемый бренд компании | 13% | Психологический фактор |

Организационная структура управления



Анализ причин увольнения сотрудников



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Пожелания сотрудника относительно графика работы

| № | ФИО сотрудника | Нежелательные для работы дни | Время от дома до работы | Возможность выйти в ранние смены | Возможность работать допоздна |
|---|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ОБРАЗЕЦ

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------|---------------|------------------|---------------------|-------------------|
| СОБЕСЕДОВАНИЕ 1 | | 0.00% | | | | |
| Имя | | Тренер | | | | |
| Фамилия | | | | | | |
| Дата оценки | | | | | | |
| <u>Знание продуктов</u> | | | | | | |
| | КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ | МАКС. ЗНАЧЕНИЕ | ОЦЕНКА | МАКС. (%) | РЕАЛЬНОЕ (%) | ПРИМЕЧАНИЕ |
| 1 | Правильность информации | ДА = 1 НЕТ = 0 | | 10.0% | 0.0% | |
| 2 | Понимание, точность и профессиональность | 0 - 5 | | 15.0% | 0.0% | |
| 3 | Скорость предоставления информации, работа с приложениями | ДА = 1 НЕТ = 0 | | 2.5% | 0.0% | |
| 4 | Соблюдение методик и процессов (сценариев) | ДА = 1 НЕТ = 0 | | 5.0% | 0.0% | |
| 5 | Аргументация продуктов | 0-3 | | 10.0% | 0.0% | |
| 6 | Рекомендация посетить филиал | 0- 5 | | 7.5% | 0.0% | |
| Итого | | | 0.0% | | | |
| <u>Структура разговора</u> | | | | | | |
| | КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ | МАКС. ЗНАЧЕНИЕ | ОЦЕНКА | МАКС. (%) | РЕАЛЬН. (%) | ПРИМЕЧАНИЕ |
| 7 | Представление + вступительные фразы | ДА = 1 НЕТ = 0 | | 2.5% | 0.0% | |
| 8 | Уточняющие вопросы | 0 - 5 | | 10% | 0.0% | |
| 9 | Акцент на преимуществах | 0 - 5 | | 10% | 0.0% | |
| 10 | Вопрос, есть ли ещё какие-нибудь пожелания | ДА = 1 НЕТ = 0 | | 2.5% | 0.0% | |
| 11 | Заключение | ДА = 1 НЕТ = 0 | | 2.5% | 0.0% | |
| <u>Навыки общения</u> | | | | | | |
| 12 | Тон голоса | 0 - 5 | | 5.0% | 0.0% | |
| 13 | Скорость речи | 0 - 5 | | 5.0% | 0.0% | |
| 14 | Банковская терминология | ДА = 0 НЕТ = 1 | | 2.5% | 0.0% | |
| 15 | Нелитературные, нежелательные слова | ДА = 0 НЕТ = 1 | | 5.0% | 0.0% | |
| 16 | Способ общения с клиентом | 0-5 | | 5.0% | 0.0% | |
| Итого | | | 0.0% | | | |

Итоговый бланк Оценки сотрудника по качеству работы

ОЦЕНКА - Продукт + Качество коммуникации

Знание продуктов

| | КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ | МАКС. ЗНАЧЕНИЕ | ОЦЕНКА | МАКС. (%) | РЕАЛЬНОЕ. (%) |
|---|--|-------------------|--------|-----------|---------------|
| 1 | Правильность информации | ДА = 1 НЕТ = 0 | 0.0 | 10.0% | 0.0% |
| 2 | Понимание, точность и профессионально | 0 - 5 | 0.0 | 15.0% | 0.0% |
| 3 | Скорость предоставления информации, работа с приложением | ДА = 1 НЕТ = 0 | 0.0 | 2.5% | 0.0% |
| 4 | Соблюдение методик | ДА = 1 НЕТ = 0 | 0.0 | 5.0% | 0.0% |
| 5 | Аргументация продуктов | 0 - 3 | 0.0 | 10.0% | 0.0% |
| 6 | Рекомендация прийти в филиал | 0 - 5 | 0.0 | 7.5% | 0.0% |

Итого

Структура разговора

| | КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ | МАКС. ЗНАЧЕНИЕ | ОЦЕНКА | МАКС. (%) | РЕАЛЬНОЕ. (%) |
|----|--|-------------------|--------|-----------|---------------|
| 7 | Представление + вступительные фразы | ДА = 1 НЕТ = 0 | 0.0 | 2.5% | 0.0% |
| 8 | Уточняющие вопросы | 0 - 5 | 0.0 | 10.0% | 0.0% |
| 9 | Акцент на преимуществах | 0 - 5 | 0.0 | 10.0% | 0.0% |
| 10 | Вопрос, есть ли ещё какие-нибудь пожелания | ДА = 1 НЕТ = 0 | 0.0 | 2.5% | 0.0% |
| 11 | Заключение | ДА = 1 НЕТ = 0 | 0.0 | 2.5% | 0.0% |

Навыки общения

| | | | | | |
|----|-------------------------------------|-------------------|-----|------|------|
| 12 | Тон голоса | 0 - 5 | 0.0 | 5.0% | 0.0% |
| 13 | Скорость речи | 0 - 5 | 0.0 | 5.0% | 0.0% |
| 14 | Банковская терминология | ДА = 0 НЕТ = 1 | 0.0 | 2.5% | 0.0% |
| 15 | Нелитературные, нежелательные слова | ДА = 0 НЕТ = 1 | 0.0 | 5.0% | 0.0% |
| 16 | Способ общения с клиентом | 0 - 5 | 0.0 | 5.0% | 0.0% |

Итого

Общая оценка 0.00%

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____/_____
подпись (Ф.И.О.)

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат

«__» _____ 202__ г.