

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

«Мотивация персонала банковской сферы (на примере ПАО Сбербанк)»

студентки 4 курса 473 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Залыгаевой Анастасии Вячеславовны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Введение. Актуальность данной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что важнейшим фактором успешной деятельности предприятия является разработка системы трудовой мотивации, так как персонал является важнейшей составляющей на предприятии и именно от мотивации персонала зависит результат всей деятельности в организации. Хорошо замотивированный персонал работает на благо предприятия. При совершенной системе мотивации персонала, сотрудники удовлетворены всеми условиями работы и готовы работать на конечные результаты. Поэтому так важно уделять внимание системы мотивации сотрудников в организации.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в Саратовском отделении ПАО Сбербанк.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические основы мотивации персонала.
2. Провести анализ системы мотивации персонала в Саратовском отделении ПАО Сбербанк.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в Саратовском отделении ПАО Сбербанк.

Объект исследования – Саратовское отделение ПАО Сбербанк.

Предмет исследования – система мотивации персонала.

Границами исследования являются 2015 - 2017 гг.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 42 источников и 3-х приложений.

Общий объем работы 63 страницы машинописного текста с приложениями.

1 Теоретические основы мотивации персонала в кредитной организации. Мотивация – это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу.

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: содержательные и процессуальные теории.

В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным образом.

Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
- теория Дэвида Мак-Клелланда;
- двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Популярными теориями процессуального направления являются:

- теория ожидания Виктора Врума;
- теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
- концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий. При этом цели персонала согласуются с целями и задачами организации.

Мотивация персонала – важнейшая задача, которая стоит перед системой управления кадрами любого предприятия.¹ В успешном решении ее заинтересовано как руководство, целью которого является повышение производительности труда и прибыли, так и сами работники, желающие, чтобы их труд адекватно оценивался. Мотивировать персонал можно материальными и нематериальными стимулами. К нематериальным методам мотивации относятся общественное признание, стабильность, перспектива карьерного и профессионального роста, качество труда, благоприятный морально- психологический климат в коллективе и пр. К методам материального финансового стимулирования можно отнести заработную плату; доплаты, бонусы, премии и льготы; возможность участия в прибылях компании. Для материального стимулирования используются и нефинансовые методы: оплачиваемое медицинское и санаторное обслуживание; оплачиваемый проезд и телефон; ценные подарки; бесплатные обеды и пр.

Система материальной мотивации использует постоянные и переменные стимулы.

К постоянным относится заработная плата или сумма оплаты труда по договору.

К переменным

– стимулы-награды, получение которых связано с выполнением каких-то условий, например:

- продуктивный, ударный труд;
- перевыполнение нормативов;
- получение дополнительной прибыли;
- общественно-признанные заслуги.

Система материальной мотивации на предприятии должна быть реализована таким образом, чтобы каждый сотрудник четко понимал: его

¹ Саломатин Н. А. Управление производством: системное представление. М." 2013.

производительный и эффективный труд гарантирует ему повышение качества жизни. Часто финансовая мотивация не дает нужного результата, поскольку многие работающие выплачивают кредиты и ипотеки, копят на приобретение жилья или улучшение жилищных условий и т.п. В таких случаях увеличение количества денег все равно никак не сказывается на улучшении качества их жизни. Для таких категорий сотрудников особенно значимой станет мотивация с помощью нефинансовых методов, которая позволит им ощутить прямую связь между их вкладом в работу и улучшением качества жизни.

Нематериальная мотивация сотрудников во многом зависит от того, какому сценарию в поведении следует работник. Распознав сценарную ситуацию, можно мотивировать сотрудника без лишних капиталовложений со стороны работодателя. Буквально одними словами.

Нематериальная мотивация персонала станет эффективным инструментом управления, если работа по стимулированию сотрудников проводится системно, планомерно, с оценкой полученных результатов и корректировкой недочетов.²

Таким образом, в классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает.

² Кирилук К. В. Нематериальная мотивация труда банковского персонала// Научно-методический журнал «Проблемы и перспективы управления экономикой в организации». – 2010. – №10 (спец. выпуск).

2 Анализ мотивации персонала в ПАО «Сбербанк». Начиная с 1841 года указом Николая I, Сбербанк считается историческим преемником первых Сберегательных касс в Санкт-Петербурге и Москве с маленькой численностью около 20 сотрудников. Далее сеть сберегательных касс начала расширяться по всей стране и помогала сохранить устойчивость российской экономики в трудные времена. Но уже в советскую эпоху сеть сберегательных касс начала перестраиваться в систему Государственных трудовых сберегательных касс. А сейчас же преобразовалась в международную группу, чей бренд известен в двадцати странах мира, и стала современным универсальным банком.

По состоянию на 1 августа 2017 года на долю банка приходится 44,9% вкладов населения, 32,7% кредитов юридическим лицам и 37,7% кредитов физическим лицам. Таким образом, Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015 - 2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Операционные доходы, тыс.руб.	960300	967423	974178	7123	6755	100,74	100,7
2. Операционные расходы, тыс.руб.	922757	925613	921202	2856	-4411	100,3	99,52
3. Управленческие расходы, тыс.руб.	94567	94173	84701	-394	-9472	99,58	89,94
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	336583	357797	370068	21214	12271	106,3	103,43
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	37543	41810	52976	4267	11166	111,37	126,7
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	24779	27562	33300	2783	5738	111,23	120,82
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	959876	968894	1086998	9018	118104	100,94	112,19

8. Численность работающих, чел.	1007	1075	1027	68	-48	106,7	95,54
9. Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	416454	473643	466433	57189	-7210	113,73	98,48
10. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр.1/стр.8)	953,62	899,93	948,57	-53,69	48,64	94,37	105,4
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 9/стр. 8)	413,56	440,6	454,17	27,04	13,57	106,54	103,1
12. Рентабельность продаж, % (стр. 6/стр.1) ×100%	2,58	2,85	3,42	0,27	0,57	110,46	120

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

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

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

обуславливается хорошими результатами банка, в том числе благодаря росту прибыли.

Но, несмотря на почти совершенную систему мотивации сотрудников, в Сбербанке наблюдается постоянная текучесть кадров, особенно среди консультантов внутренних структурных подразделений.

В Саратовском отделении Сбербанк в 2016 году и в 2017 году наблюдалось увеличение по выбытию сотрудников из организации за счет увольнений и переводов на другие должности (повышение по службе).

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

Наиболее подходящими методами управления мотивации и минимизации текучести персонала в Саратовском отделении ПАО Сбербанк могут быть следующие:

- разработать и внедрить бонусную систему оплаты труда за лучшие достижения;
- создать систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников.

Таким образом, проведя анализ системы мотивации персонала в ПАО Сбербанке, были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие бонусов от продаж в системе оценки личной эффективности «5+», которые могли бы повлиять на вознаграждение сотрудника и его мотивацию;
- отсутствие системы наставничества в адаптации персонала, которая помогала бы новым сотрудникам во избежание ошибок в работе и отработке полученных знаний и навыков в ходе программы «Учебные ВСП».

Можно сделать вывод о том, что наиболее подходящими мероприятиями для данной организации будут:

- разработка бонусной системы мотивации для сотрудников Сбербанка;

- разработка системы наставничества для развития способностей и получения профессиональных навыков у сотрудников Сбербанка.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала Саратовского отделения ПАО «Сбербанк». В Саратовском отделении ПАО Сбербанк для системы мотивации в целях снижения текучести кадров следует предложить следующие мероприятия:

1. Разработка бонусной системы для сотрудников Сбербанка.
2. Разработка системы наставничества.

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

Бонусная система представляет собой, систему, состоящую из четырех элементов: бонусы от объема продаж, за качество выполнения работы, за посещаемость (точность прихода на работу, соблюдение распорядка рабочего дня, частые больничные), за выслугу лет.

Для Саратовского отделения ПАО Сбербанк необходимо ввести для персонала бонусную систему оплаты труда.

Каждый работник в своей трудовой деятельности стремится реализовать свои профессиональные качества и способности, повысить уровень профессионализма. Для работы с «новичками» будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Сбербанка и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе.

Для этого применим систему наставничества в Сбербанке.

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

У каждого наставника в процессе наставничества будет сформировываться представление об эффективности и неэффективности выполнения своих задач и функций.

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

Группа наставников может изменяться по составу в зависимости от качества наставничества в процессе практического выполнения соответствующих задач и функций.

Прежде всего, наставник должен помочь новому сотруднику адаптироваться в новом коллективе, а также овладеть необходимыми знаниями, приобрести практические навыки и умения для качественного выполнения работы и обеспечить его необходимой информацией об организационных требованиях и организационной культуре работы в Сбербанке.

Таким образом, применяя данные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ПАО Сбербанке, руководители смогут повысить заинтересованность сотрудников работать в Банке, увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в Сбербанке и снизить текучесть кадров.

Заключение. На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к результативному труду принято называть мотивацией в управлении персоналом.

Целью мотивирования является формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели близкой к максимальному эффекту.

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

Во второй главе проведен анализ системы мотивации персонала в Саратовском отделении ПАО Сбербанк. Приведена организационно-экономическая характеристика данной организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в Саратовском отделении ПАО Сбербанк.

Введя в сбербанке бонусную систему оплаты труда, зависящую от объема продаж продуктов и услуг банка, мы сможем наблюдать хорошие результаты, такие как увеличение рентабельности продаж на 114% и производительности работающего на 42%, также в Сбербанке будет наблюдаться низкий уровень текучести кадров 0,11 и высокий уровень показателя стабильности 0,44.

Также в Саратовском отделении ПАО Сбербанк необходимы рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества. Для работы «с новичками» будет рациональным сформировать группу наставников из числа наиболее опытных, квалифицированных сотрудников Сбербанка и профессионалов своего дела, которые подскажут новым сотрудникам, как правильно использовать свои профессиональные качества и способности в работе.

Считаю, что цель выпускной квалификационной работы достигнута и поставленные задачи выполнены.