

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Управление мотивацией персонала (На примере ПАО КБ  
«Восточный»)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

экономического факультета

Синягина Евгения Дмитриевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

Л. И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Л. И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством мобилизации имеющегося кадрового потенциала для обеспечения оптимального использования ресурсов. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

**Степень разработанности проблемы.** Как отмечалось выше, тема мотивации персонала сегодня особенно актуальна, все крупные организации так или иначе пересматривают свои системы мотивации и проводят их модернизации с целью увеличения их эффективности. Естественно, тема мотивации не может быть не замечена и постоянно поднимается в литературе. Многие периодические издания для бизнеса часто публикуют статьи и новости в сфере мотивации персонала, огромное количество теорий мотивации описывается в научных трудах, разрабатываются и описываются новые инструменты для мотивации. Также нельзя не отметить, что большое количество западной литературы сейчас активно переводится на русский язык. Так что можно сказать, что данная тема имеет высокую степень разработанности в литературе.

Но важно понимать, что вся эта информация носит больше рекомендательный характер, т.к. мотивация персонала очень индивидуальная тема: те инструменты и варианты их применения, которые подходят одной организации, совершенно не подойдут для другой.

**Целью выпускной квалификационной работы** является изучение процесса мотивации персонала в организации на примере ПАО КБ «Восточный».

В связи с представленной целью был поставлен следующий **ряд задач**:

- Дать понятие, раскрыть цели и значение управления мотивацией персонала в организации.

- Описать механизм и инструменты мотивации.

- Выделить факторы и принципы мотивации.

- Определить формы и типы мотивации.

- Дать общую характеристику ПАО КБ «Восточный».

- Рассмотреть типы мотивации персонала в ПАО КБ «Восточный».

- Выделить особенности системы вознаграждения сотрудников ПАО КБ «Восточный».

- Выделить проблемы текущей системы мотивации в ПАО КБ «Восточный».

- Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ПАО КБ «Восточный».

Данная работа включает в себя три главы, введение, заключение и список использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы управления мотивацией персонала» автором раскрываются понятие, цели, значение, механизмы, методы, факторы, принципы формы и типы мотивации.

В самом общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Многие авторы придерживаются этой концепции. Приведем ряд определений.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы

деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и работников к выполнению целей организации путем учета их интересов и приведение этих интересов в соответствие целям организации.

Мотивация сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей:

- Удержание сотрудников в организации.
- Повышение результативности и эффективности сотрудников.
- Обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.

Таким образом значение грамотного управления мотивацией сложно переоценить. Так как в современных условиях именно оно способно привести организацию к уменьшению рисков, связанных с работниками и удержанию их производительности труда на действительно высоком уровне.

Как уже становится понятным, процесс мотивации отнюдь не прост. Для того, чтобы лучше в нём разобраться рассмотрим механизм процесса мотивации:

Первая стадия мотивационного процесса – возникновение потребностей.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности.

На третьей стадии человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чтобы устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия.

Шестая стадия – устранение потребности.

Стоит отдельно рассмотреть каждый из видов методов управления мотивацией труда.

Административные методы нацелены на определенные мотивы поведения: чувство долга, осознанная необходимость трудовой дисциплины, культура

трудовой деятельности стремление человека трудиться в определенной организации.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под этими методами можно представлять использование негативных стимулов (страх перед штрафами, потерей работы). Экономические методы. При помощи этой группы методов реализуется материальное стимулирование отдельных работников и коллективов.

Социальные методы объединены с социальными отношениями, с психологическим и моральным воздействием.

Выделяются три основных фактора мотивации трудовой деятельности:

1. Факторы внутренней мотивации.
2. Факторы внешней мотивации.
3. Факторы демотивации.

Существуют следующие принципы мотивации персонала:

- Открытость, объективность. Любая мотивационная система должна быть максимально понятна для персонала и справедлива.
- Поощрение за результат. Персонал видеть должен связь между результатом труда и поощрением.
- Поощрение – основной мотив. Должно соблюдаться правильное соотношение поощрений и наказаний в пользу первых.
- Преобладание, разнообразие нематериальной мотивации.
- Повышение самостоятельности, ответственности персонала.
- Стимулировать, а не удерживать. Работа должна быть интересна персоналу, предоставлять для них новые возможности, а не «перекрывать кислород».
- Соблюдение связи вида мотивации с возрастными, статусными различиями, индивидуальный подход.
- Подчеркивание связи результатов труда каждого сотрудника с общими достижениями предприятия.

- Мотивация должна гармонично вливаться в общую организационную систему предприятия

Все формы и методы мотивации можно разделить на две большие группы: финансовые и нефинансовые.

Одной из наиболее глубоко разработанных методик по работе с различными типами мотивации к труду является типизация, разработанная Владимиром Исаковичем Герчиковым.

Он выделил 5 типов мотивации. В каждом типе собраны разные типы сотрудников, объединённых по общим чертам, через которые на них можно влиять:

1. Люмпенизированный работник - отличается низкой мотивацией к эффективной работе, обладает невысокой квалификацией, не стремится ее повышать.

2. Инструментально мотивированный работник - в работе ценит только заработок в виде денег или иных благ, работает с большой отдачей на любой работе.

3. Профессионально мотивированный работник - видит в работе возможность реализовать свои знания и умения, для него важна интересная, содержательная работа, возможность проявить себя.

4. Работник-патриот - преданный своему делу, коллективу, обществу, стране. Стараются хорошо работать из-за высоких моральных, религиозных или идеологических соображений.

5. Работник-хозяин - выполняет работу с максимальной отдачей, настаивая на высокой содержательности или высокой оплате.

**В главе 2 «Анализ управления мотивацией в ПАО КБ «Восточный»»** автор даёт общую характеристику ПАО КБ «Восточный» и определяет существующие типы мотивации и особенности системы вознаграждения работников в ПАО КБ «Восточный».

ПАО КБ «Восточный» использует дивизиональный тип организации.

Высшим органом коммерческого банка является общее собрание акционеров, которое должно проходить не реже одного раза в год.

Общее руководство деятельностью банка осуществляет совет банка. На него возлагаются так же наблюдение и контроль за работой правления банка.

Непосредственно деятельностью коммерческого банка руководит правление. Оно несет ответственность перед общим собранием акционеров и советом банка. Правление состоит из председателя правления (президента), его заместителя (вице-президента) и других членов.

Заседание правления банка проводится регулярно. Решения принимаются большинством голосов. При равенстве голосов голос председателя является решающим. Решения правления проводится в жизнь приказом председателя правления банка.

В рамках данной работы будет рассмотрена система мотивации отдела исходящих коммуникаций (ОИК) департамента дистанционного обслуживания и продаж.

Рассмотрим какие из типов мотивации, предлагаемых Владимиром Герчиковым, присутствуют в данном отделе:

Люмпенизированный тип мотивации присутствует у только-что устроившихся сотрудников. Первая позиция в иерархии контакт-центра является оператор ОИК. На момент прихода в организацию, у сотрудника начинается этап адаптации, в ходе которого он осваивается со своими обязанностями, правами и правилами поведения, взаимодействия и работы в коллективе.

Инструментальный тип мотивации является основным типом мотивации сотрудников в ОИК. Мотивация операторов построена по рейтинговой системе: у операторов есть ряд показателей, по которым выстраивается рейтинг, в зависимости от места в рейтинге меняется сумма премии.

Профессиональный тип мотивации присутствует в виде возможности карьерного роста. В контактном центре в целом присутствует подход к подбору кадров, взятый из японской системы менеджмента: все специалисты и руководители начинали работу с позиции оператора.

Патриотический тип мотивации представлен в данном подразделении через постоянные планёрки, собираемые руководителями в своих группах. На данных планёрках разбираются показатели подразделения, группы и конкретного каждого участника.

Хозяйский тип мотивации в рассматриваемом подразделении на уровне операторов не представлен, т.к. все их действия прописываются в должностных инструкциях, скриптах для разговоров и чек-листах.

На размер премии влияет несколько параметров, рассмотрим каждый из них:

Количество совершённых звонков – в данный параметр учитываются все звонки, совершённые сотрудниками в рамках месяца, не зависимо от итога разговора. Неконтактные звонки, когда клиент не поднял трубку, отсеиваются на уровне дайлера.

Количество продаж – количество фактически оформленных продуктов банка клиентами, после контакта с сотрудником.

Применение актов в течение месяца. При наличии обоснованных жалоб, невыходов, опозданий и других нарушений сотрудника, его руководитель группы имеет право применить активирование.

Показатель качества консультаций сотрудника. Несколько раз в месяц у каждого сотрудника прослушивается несколько диалогов сотрудниками группы контроля качества. Из всех прослушанных разговор вычисляется средневзвешенное значение оценки качества консультаций по шкале от 0 до 100.

Первоначально смотрится на выполнение плана по звонкам, если этот показатель ниже 50%, то сотрудник исключается из участия в рейтинге. Если показатель больше 50%, то сотрудник участвует в рейтинге, но его итоговая премия корректируется в зависимости от выполнения плана звонков.

Далее суммируются все продажи сотрудника по этому показателю происходит ранжирование среди сотрудников, попавших в рейтинг.

На следующем шаге полученная премия корректируется на корректирующие коэффициенты: выполнение плана звонков, акты, показатель

качества консультаций сотрудника. При этом каждый из параметров имеет свой вес влияния на премию.

**В главе 3 «Направление совершенствования управления мотивацией в ПАО КБ «Восточный»»** автор обосновывает основные направления совершенствования управления мотивацией персонала и проводит расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.

В 2019 году в банке был запущен процесс по дистанционной выдаче кредитов. При запуске процесса у сотрудников появился новый функционал – заполнение заявки на кредит. Звонок, в котором происходило заполнение заявки на кредит, занимал значительно больше времени, чем звонок с назначением встречи.

Таким образом проблема стала очевидной: текущая система мотивации не подходит для ОИК при заведении процесса дистанционной выдачи кредитов, т.к. сложный процесс приносит сотруднику такое же вознаграждение, как и более простой.

Для начала понятие «продажа», было заменено на понятие «балл». То есть, ранжирование сотрудников будет происходить исходя из числа накопленных ими в течение месяца баллов.

Далее необходимо было определить сколько баллов будет начисляться сотруднику за продажу каждого продукта банка. Так как до появления функционала заполнения заявок система мотивации работала, то за все продукты, кроме кредита, оформленного после заполнения заявки, было принято решение начислять 1 балл.

Для расчёта количества баллов за продажу, после заполнения заявки были замерены 4 показателя:

1. Среднее время диалога с заполнением заявки, составило 15 минут.
2. Среднее время диалога с назначением встречи составило 7,5 минут.
3. Количество заполненных заявок необходимое для выдачи кредита (значение обратное конверсии заявки в оформление кредита) составило 7 заявок.

4. Количество встреч необходимое для выдачи кредита (значение обратное конверсии встречи в оформление кредита) составило 9 встреч.

Из данных 4 показателей были рассчитаны 2 значения:

1. Трудозатраты, необходимые для оформления кредита после заполнения заявки. Данное значение получено умножением среднего времени диалога с заполнением заявки на количество заявок необходимое для выдачи кредита. Это значение получилось равным 1 час 45 минут.

2. Трудозатраты, необходимые для оформления кредита после назначения встречи. Данное значение получено умножением среднего времени диалога с назначением встречи на количество заявок необходимое для выдачи кредита. Это значение получилось 1 час 6 минут.

Сравнив эти два значения, мы получили, что трудозатраты, необходимые для выдачи кредита после заполнения заявки, в 1,6 раза больше чем трудозатраты, необходимые для оформления кредита после назначения встречи.

Данное значение, умышленно было округленно до 2. У этого решения было 2 причины:

- Удобство последующих расчётов.
- Чуть завышенная «стоимость» оформления заявки, с целью дополнительного стимулирования к заполнению заявок сотрудниками.

Определим затраты на внедрение предложенных изменений:

- Стоимость разработки изменений можно не учитывать, т.к. это входит в функционал должности проект менеджера.
- Стоимость замера хронометража и конверсии также можно не учитывать, т.к. отчётность, содержащая эти данные, существовала до момента разработки предлагаемых изменений.
- Стоимость внедрения предлагаемых изменений в текущую систему мотивации тоже не учитывается, так как это существующий внутренний процесс и каких-то дополнительных действий здесь не требовалось.

Таким образом затраты на разработку и внедрение предлагаемых изменений текущей системы мотивации отсутствуют. В период с момента

заведения нового процесса, до момента, когда все изменения были внедрены и сотрудники стали заполнять планировавшееся изначально количество заявок, банк понёс убытки в виде потерянной прибыли.

Рассчитаем приблизительную сумму потерь. Для этого нам необходимо определить количество незаполненных заявок. Для этого расчёта был взят средний объём заполнения заявок в день, до введения изменений в систему мотивации. Этот объём составил 100 заявок в сутки.

Следующим шагом был сделан замер среднего количества заявок, заполняемых сотрудниками, после внедрения предлагаемых изменений. Он составил в среднем 176 заявок в день. То есть, средняя суточная разница составила 76 заявок

Важно отметить, что за период в течение которого разрабатывались и внедрялись изменения в систему мотивации объём звонков, по кампании, предполагающей заполнение заявок практически не менялся, поэтому влиянием этого значения на расчёты можно пренебречь.

Для разработки и внедрения изменений в систему мотивации потребовалось 2 недели. Ещё в течение 1 недели информация об изменениях доводилась до персонала и проходил период адаптации изменений.

То есть сотрудники заполняли на 76 заявок в день меньше в течение 3 недель. Таким образом, умножив количество дней (21) на количество теряемых ежедневно заявок (76) получаем, что за срок разработки, внедрения и адаптации изменений было не заполнено 1596 заявок.

Теперь необходимо определить количество кредитов, которые не были выданы после заполнения заявок. Конверсия заявки в выданный кредит составляет 14%. Умножив количество незаполненных заявок на конверсию, получаем, что за рассматриваемый период банк не выдал 228 кредитов.

Важно учитывать, что вместо каждой заявки сотрудник предлагал встречу. Будем считать, что вместо каждой не заполненной заявки, была назначена встреча. Возьмём значение конверсии встречи в выданный кредит. На момент проведения изменений мотивации это значение составляло 11%. Таким образом,

умножив количество встреч (1596) на конверсию (11%) получим 176 выданных кредитов.

Таким образом за период разработки, внедрения и адаптации изменений в системе мотивации было потеряно 52 выданных кредита. Также известен средний чек выдаваемого в банке кредита, он составляет 96 700 руб.

Умножив средний чек на количество выданных кредитов, получаем сумму потерь в рублях – 5 028 400 руб. Это означает, что каждый банк получал убытки в размере 239 500 руб. в день.

Таким образом, получаем что те изменения системы мотивации, которые были разработаны и внедрены, в момент их внедрения имели экономическую эффективность 239 500 руб. в день.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Задачи, поставленные для достижения цели, были решены в ходе выпускной квалификационной работы, а именно:

- Дано понятие и раскрыты цели и значение управления мотивацией персонала в организации.
- Описаны механизм и инструменты мотивации.
- Выделены факторы и принципы мотивации.
- Определены формы и типы мотивации.
- Дана общая характеристика ПАО КБ «Восточный».
- Рассмотрены типы мотивации персонала в ПАО КБ «Восточный».
- Выделены особенности системы вознаграждения сотрудников ПАО КБ «Восточный».
- Выделены проблемы текущей системы мотивации в ПАО КБ «Восточный».
- Разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ПАО КБ «Восточный».

В первой главе было дано понятие мотивации, определены её цели и значение. Рассмотрены механизм и инструменты мотивации. Определены факторы и принципы мотивации, а также выделены формы и типы мотивации.

Во второй главе была дана общая характеристика ПАО КБ «Восточный», описана структура, правление и названы основные конкуренты банка. Затем были выделены типы мотивации по Владимиру Герчикову, встречающиеся в ПАО КБ «Восточный». Были выделены особенности системы вознаграждения сотрудников, для того чтобы упростить её более глубокий анализ в дальнейшем с целью определения проблем.

В третьей главе была выделена основная проблема текущей системы мотивации ПАО КБ «Восточный», а именно не приспособленность её к новому процессу банка. После чего был описан способ устранения проблемы и доработки системы мотивации. И рассчитана экономическая эффективность предлагаемых изменений. Данные доработки были фактически внедрены в ПАО КБ «Восточный» и используются в данный момент.