

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала (на примере Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк)»

Студент(ка)

О.В. Миллер

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

ОТЗЫВ
руководителя о выпускной квалификационной работе

Студента Миллер Олеси Васильевны
38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала (на примере автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк)»
Содержательная часть отзыва.

Оценка выпускной работы по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Руководитель,
к.э.н., доцент

_____ (подпись)

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

«___» _____ 2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Миллер Олеся Васильевна

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала (на примере Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, менеджменту, научных статей, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «ПАО Сбербанк России»

4. Содержание бакалаврской работы:

1.Теоретические основы системы мотивации персонала

1.1 Сущность, роль, значение мотивации персонала

1.2 Методы и системы мотивации персонала

2. Оценка и система мотивации ПАО Сбербанк России

2.1 Характеристика ПАО Сбербанка и Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

2.2 Анализ системы мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

3.1 Внедрение бонусной системы и наставничества как средство по совершенствованию системы мотивации персонала

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Штатная численность группы Сбербанка Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015 год;

5. Анализ движения кадров Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг.;

6. Анализ коэффициентов текучести и стабильности кадров Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг.;

7. Анализ коэффициента оборота по приему автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг.;

8. Динамика коэффициента оборота по приему Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк;

9. Анализ коэффициента по выбытию Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг.;

10. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала;

11. Результаты предполагаемого экономического эффекта от предложенных мероприятий.

6. Консультанты по разделам - Васильева С.Е.

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.В. Миллер

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Миллер Олеся Васильевна
по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации (на примере Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	18.05.2016	18.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	25.05.2016	25.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	08.06.2016	08.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	15.06.2016	15.06.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016	21.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	28.06.2016	28.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

С.Е. Васильева

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

О.В. Миллер

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Миллер О.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала (на примере Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Е. Васильева

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Объектом бакалаврской работы является предприятие Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

Предметом является система мотивации персонала.

Методы исследования – факторный анализ, синтез. Прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

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

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк при разработке совершенствования системы мотивации персонала.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения и списка литературы из 60 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 82 страницы машинописного текста с приложениями.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы системы мотивации персонала	10
1.1 Сущность, роль, значение мотивации персонала	10
1.2 Методы и системы мотивации персонала	15
2 Оценка и система мотивации ПАО Сбербанк России.....	26
2.1 Характеристика ПАО Сбербанка и Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.....	26
2.2 Анализ системы мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк	54
3.1 Внедрение бонусной системы и наставничества как средство по совершенствованию системы мотивации персонала	54
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	65
Заключение	71
Библиографический список	74
Приложения	80

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 системе мотивации сотрудников в организации.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Провести анализ системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.
2. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.
3. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

Предмет исследования – система мотивации персонала.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической и методической базой исследования являются учебно-методическая и справочная литература по предмету исследования, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

В работе применены методы исследования, анализа и обработке материала, в том числе анализ, синтез, индукция, дедукция.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк при разработке и реализации совершенствования системы мотивации персонала.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 60 источников и 3-х приложений.

В введении описывается актуальность темы, ее значимость и сущность системы мотивации персонала.

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

Во второй главе описывается организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанка России и Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк, рассматривается организационная структура предприятия, анализируются экономические показатели, проводится анализ мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк и выявляются проблемы в системе мотивации персонала.

В третьей главе разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала, и оценивается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении описываются результаты проделанной работы.

В списке литературы показываются источники информации, взятые для данной бакалаврской работы.

Общий объем работы 82 страницы машинописного текста с приложениями.

1 Теоретические основы системы мотивации персонала

1.1 Сущность, роль, значение мотивации персонала

Процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к результативному труду принято называть мотивацией в управлении персоналом [11].

Существуют и синонимичные термины к обозначению мотивации, такие как стимулирование и мотивирование. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели близкой к максимальному эффекту [6].

Обобщённую характеристику процесса мотивации можно представить, используя такие понятия как потребности, мотивы и цели.

Под потребностью принято понимать такое состояние человека, который испытывает нужду в объекте, необходимом для его существования.

Под мотивами понимают побуждение человека к действиям, которые направлены на конкретный результат (цель).

Цели – это все желания человека, к которым он стремится [33].

Мотивационный процесс, отражающий взаимосвязь мотивов, потребностей и целей, а также цикличность и многоступенчатость данного процесса, представлена на рисунке 1.1.

Представленная схема на рисунке 1.1 довольно условная и даёт лишь обобщённое представление о взаимосвязях потребностей с мотивами человека. Формально мотивационный процесс может проходить и значительно сложнее. Мотивы, побуждающие человека к действию, феноменально сложны, подвержены частым изменениям и проявляются под воздействием неделимого комплекса внешних и внутренних факторов, подобных таким как: навыки, способности, различные умения, а также

образование, социальное положение, материальное благосостояние и общественное мнение. Из этого следует, что прогнозирование поведения сотрудников в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно [20].

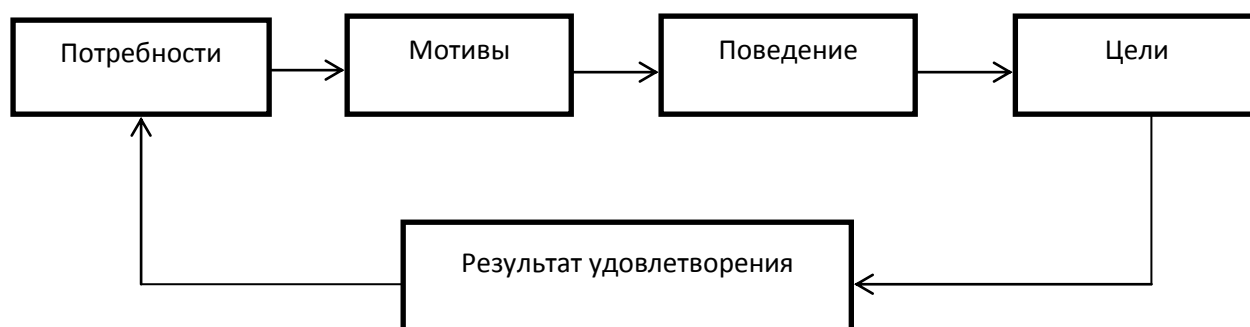


Рисунок 1.1 – Схема протекания мотивационного процесса

Мотивация как роль управления должна реализовываться через механизмы стимулов, и всякие действия работника должны иметь положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей и достижения его целей. Руководитель должен построить такую мотивационную структуру, с помощью которой он бы смог осуществить воспитание коллектива в нужной форме [45].

В данное время именно правильно организованная и эффективная система стимулирования персонала является одной из практических проблем менеджмента. Наиболее присущими проблемами в организациях, связанными с заниженной мотивацией персонала выделяют:

- высокая текучесть кадров;
- высокий уровень конфликтности;
- низкий уровень дисциплины;
- некачественный труд (брак);
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;

- халатное отношение к труду;
- отсутствие условий для самореализации потенциала сотрудников;
- низкая эффективность воздействия руководителя на подчинённых;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- слабая перспектива карьерного роста;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- неблагоприятный морально-психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- несоответствие между реальным поведением подчиненного и ожиданиями от него руководителем;
- низкий моральный дух в коллективе;
- проблемы в управлении персоналом, склонные к честолюбию, карьерному росту и многие другие [8].

Создание действующей системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применение данных систем и методов мотивации [14].

Каких только не существует методов мотивации для персонала, они могут быть всевозможными и применяться в зависимости от выбранной системы мотивации в организации, ее типа управления и особенностей своей деятельности.

Классификацию методов мотивации, основанную на мотивационной ориентации, можно разделить на три группы:

- организационно-административные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические методы [39].

Организационно-административные методы сформированы на распорядительных указаниях. Данные методы основаны на властной мотивации, созданной на подчинении закону, правопорядку и возможности принуждения. Такие методы включают организационное планирование, нормирование, инструктаж, распорядительство и контроль. Роль властной мотивации в управлении предусматривает не только соблюдение законов и нормативных актов, утвержденных на государственном уровне, но и конкретное определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение указаний руководства является обязательным для подчиненных. Властная мотивация создает настоятельные условия для организации и согласования, а сами организационно-распорядительные методы должны создать условия для эффективной деятельности управления любого уровня на основе его научной организации [46].

Экономические методы определены экономическими стимулами. Они строятся на материальной мотивации, делая акцент на осуществление конкретных показателей или задач и выполнение после их исполнения вознаграждения за результаты проделанной работы. Использование экономических методов и применение их на практике связано с созданием плана работ, контролем над его выполнением, а также материальным стимулированием труда, предусматривающим поощрение за определенное количество и надлежащее качество труда, и возлагание санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество [7].

Социально-психологические методы применяются в целях повышения социальной инициативности и заинтересованности сотрудников. Применение этих методов, осуществляющее стимулирование трудовой деятельности работников, учитывает социальные, эстетические, религиозные и другие интересы работников. Такая группа методов предполагает всевозможную гамму способов и приемов различных наук, изучающих человека, таких как социология, психология и другие. К рассмотрению данных методов относят анкетирование, тестирование, опрос и интервью. Использование таких

методов расценивается в двух аспектах: с традиционной точки зрения их применения руководством персонала и с точки зрения контроля над поведением [48].

Однако практика показывает, что в управлении можно использовать одновременно различные методы и их конфигурации. Но для целесообразного управления мотивацией необходимо учитывать и применять все три группы методов, так как применение только властных и материальных мотиваций не позволит привлечь инициативу сотрудников на достижение целей организации [13].

Многие авторы отмечают, что рост экономических методов управления в России связан с установлением и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка такие методы постоянно развиваются, повышается их действенность и результативность, что позволяет наиболее полно сочетать личные интересы работника с целями организации. Однако если учитывать только экономические методы стимулирования, то можно понизить внутреннюю мотивацию персонала [35].

Представленная классификация методов мотивации является классической. В современном менеджменте находят применение и другие группы методов стимулирования. В итоге, все методы мотивации можно сгруппировать в четыре вида:

- применение экономических стимулов всех типов, которые включают заработную плату, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.д., которые определяют успешность работы коллектива в системе поощрения или наказания за результаты;

- управление по целям. Данная система хорошо используется в США и предусматривает установление для отдельного сотрудника или всего отдела последовательность целей, которые помогут решить главные задачи предприятия (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала). Достижение каждой цели означает повышение уровня зарплаты или другой способ поощрения;

- обогащение труда является системой неэкономических методов и предоставляет людям более содержательную, перспективную работу, значительную самостоятельность в определении режима труда, использовании ресурсов. Это добавляет и рост оплаты труда и социального статуса;

- система участия существует в различных формах: от широкого привлечения персонала к принятию решений в управлении (Япония) и до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия) [47].

Для данных групп методов, на сегодняшний день, специально разрабатываются методики и системы мотивации персонала.

1.2 Методы и системы мотивации персонала

Как правило, в современном мире, мотивация формируется на знаниях и механизмах психологии. Впервые на психологические характеристики деятельности человека обратили внимание содержательные теории мотивации, возникшие почти сразу после теорий «кнута и пряника» и ей похожих. С тех пор теории мотивации тяготеют как можно больше учитывать потребности и мотивы деятельности человека, каждый раз пробуя выявить новые приоритетные побуждения, мотивы и надобности [26].

Сейчас же, современные содержательные теории мотивации акцентируют своё внимание на перечень и структуру потребностей людей.

Наиболее современными теориями мотивации считаются процессуальные теории мотивации, они также расценивают мотивирующую роль потребностей, но, сама мотивация обсуждается в них как принуждение человека направлять усилия на достижение различных целей [18].

Самыми значимыми содержательными теориями мотивации считаются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Теория Маслоу отмечает пять важных типов потребностей, собранных в иерархическую пирамиду: первичные потребности – физиологические, безопасности и защищенности, социальные; вторичные – уважения и самовыражения, изображенные на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Типы потребностей по теории Маслоу

Теория МакКлелланда дополнительно к потребностям по теории Маслоу добавляет потребности во власти, успехе и принадлежности.

Теория Герцберга строится на анализе факторов, влияющих на человека в ходе работы и удовлетворение его потребностей. Герцберг в своей теории выделяет гигиенические и мотивирующие факторы влияния. Гигиенические факторы включают в себя: размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля, не позволяющие сформироваться чувству неудовлетворенности работой. Мотивирующие факторы, такие как предвкушение успеха, развитие карьеры, профессиональный рост, признание со стороны окружающих, ответственность являются нужными в процессе задействования мотивации сотрудников [12].

Основными процессуальными теориями мотивации являются:

- теория ожидания: суть данной теории заключается в том, что основным стимулом людей побуждающих к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивация обязана исполняться путем создания у людей соответствующих ожиданий;

- теория справедливости показывает, что основным мотивом, побуждающим к деятельности людей, является оценка справедливости, которая заключается в поручении необходимого вида деятельности и вознаграждения за него, такая степень справедливости, воспринимаемая людьми, определяет все усилия потраченные людьми в ходе той или иной деятельности;

- модель мотивации Портера-Лоуера рассматривает, что результативность труда и степень возлагаемых усилий обуславливаются оценкой работника ценностью вознаграждения и уверенности в том, что оно будет выполнено [16].

На модификацию потребностей влияют некоторые факторы, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на модификацию потребностей

Применение различных систем стимулов в современной практике разнообразно и зависит от тех условий, которые могут происходить под воздействием объективного характера, например, зависящие от экономического положения в стране, уровня безработицы, цен, состояния социального страхования, так и под воздействием более частных обстоятельств, таких как: квалификация сотрудников, личные качества, возраст, психологический климат. Но современное общество постоянно развивается и то, что может мотивировать сотрудника сегодня, завтра уже может быть не актуальным. Правда, никто точно не знает, как действует мотивация на человека, с какой силой должен действовать мотивирующий фактор, чтобы заставить его работать. Для этого в кадровом менеджменте происходят постоянные исследования и усовершенствования разнообразных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и совершенствование систем организации стимулирования [31].

Научные и повременные пособия по управлению персоналом содержат более подробный анализ и совершенствование в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также разработку новых. Сегодня находит свое отражение и партисипативный метод, применимый к мотивации персонала, который как раз и реализует программы вознаграждения за труд, рассматривающие усиление внутренней мотивации и привлечение заинтересованности работников в трудовом процессе путем изменений их полномочий в деятельности организации. К основным формам партисипации относят участие работников в доходах и прибыли компании и участие работников в управлении [50].

Особое внимание заслуживает стратегический подход к управлению персоналом, который базируется на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации [23].

Все перечисленные теории можно применить в российских компаниях с учетом анализа особенностей личности, группы людей, к которым применяется данная мотивация и метод мотивации. При этом необходимо

учитывать, что потребности российского общества, в силу кризисного и переходного состояния изменчивы, поэтому останавливаясь на выборе конкретного метода мотивации, содержательных или процессуальных теориях, необходимо учитывать характеристики трудового коллектива и конкретную картину данной ситуации [19].

На сегодняшний день в литературе существует множество публикаций, рассматривающих предметы, процессы и методы мотивации. Например, в статье Верхоглазенко рассматривается вариант трудовой позиционности, который, по словам автора, считается наиболее оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (приложение А).

Главным моментом в данной методике необходимо считать обеспечение положительного отношения работника к своим обязанностям и предложенной роли для самоопределения справедливого поощрения работника. Самоопределение, в данном случае, означает не только соответствующего понимания, но и идентичное принятие работником нормативных условий труда и его жизнедеятельности в организации.

Также большое внимание уделяется не только факторам мотивации, но и ко всем возможным факторам демотивации. Различные социологические исследования выделяют наиболее эффективные методы мотивации и факторы, воссоздающие демотивирующее воздействие [44].

В журнале «Управление персоналом» в ходе исследования системы и методов мотивации статистика показала, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3.82 баллов по пятибалльной шкале), а далее уже следуют различные виды премий, медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (приложение Б) [1].

Также важными мотивационными формами принято считать:

- благоприятный моральный климат в коллективе;
- карьера;

- способствующие условия труда;
- оплата путевок;
- социальные отпуска.

Следует выделить и определяющие причины небрежного отношения персонала к имуществу и финансам организации (приложение В) [24].

Среди часто встречающихся факторов демотивации выделяют:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование навыков сотрудников, которые они сами ценят;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастия к компании;
- отсутствие достижения, наглядности результатов, наличия личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника [17].

Рассмотрим указанные факторы демотивации в хронологической последовательности их проявления на новом рабочем месте.

Нарушение негласного «контракта». При приеме на работу кандидат и работодатель заключают «договор», в котором собственное время, энергия и интеллект размениваются на некоторое материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализации своих личных замыслов и некий окружающий мир. Личные замыслы могут быть совершенно различными: от возможности каждый день приходить на работу и общаться с интересными людьми до возможности активно работать, выполнять свои обязанности и видеть свои результаты и достижения. Но, как правило, со стороны кандидата материальное вознаграждение в данном договоре не является доминирующим фактором, но на собеседовании принято акцентировать внимание именно на компенсациях и гарантиях социального пакета. Окружающий мир, в который кандидату требуется войти, обсуждается совсем чуть-чуть. В окружающий мир может входить разнообразное

количество элементов, начиная от внешнего вида, дизайна офиса, интерьера и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику обязанностей. В результате у кандидата формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительностью в компании. И, как правило, результатом такого будет снижение внутренней мотивации. Рекомендуют снизить данный фактор демотивации путем предоставления реалистичной информации кандидату в процессе отбора и формирование у потенциального сотрудника реальных ожиданий.

Неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит. Каждому опытному руководителю известно, что рискованно брать на работу специалиста слишком квалифицированного и профессионала своего дела на заниженную позицию. Даже, если он согласится на такую работу, то сам вскоре по неким личным причинам (например, из-за финансового соображения) начнёт искать применение своего потенциала, нереализованного таланта и навыков. Одно из предложений данной ситуации заключается в том, что организация сталкивается с различными задачами и обстоятельствами, и правильным решением будет участие сотрудников во временных, проектных вопросах, отнимающих не так много времени, но они помогут сотруднику понять, что руководство их ценит за весь нереализованный их потенциал, навыки и умения [4].

Игнорирование идей и инициативы. Каждый сотрудник, приступивший к новой работе, имеет ряд идей. Однако руководство и коллектив пренебрегают данными идеями и не акцентируют на них внимание, частично это происходит из-за недоверия к новичкам, частично – от нежелания расставаться с традиционным порядком, устоями и правилами в организации, даже если их идеи приводят к наивысшему эффекту. В данном случае рекомендуют все-таки прислушаться к идеям и предложениям новичка и дать ему понять как та или иная идея не подходит для существования в данной компании.

Отсутствие чувства причастности к компании. Данный демотивирующий фактор наиболее актуален для работников вне штатной компании или для вспомогательного персонала. Как следствие у таких работников складывается впечатление, что для руководителей компаний они вообще являются ненужным и второстепенным персоналом, который работает на компанию только из-за собственной выгоды, получения денег. Рекомендуют привить чувство причастности таких сотрудников к общему делу, создать командный дух в данной компании, который является сильным стимулом для них. Сотрудники, взамен, жертвуют своими собственными интересами и временем и будут стараться работать на достижение целей и интересов компании. Необходимо так же учесть, что эта проблема может касаться не только внештатных работников, но и тех, кто работает на постоянной основе, а порой - и всех подразделений.

Отсутствие ощущения достижения, наглядности результатов, наличия личного и профессионального роста. В организации, когда специфика самой работы не дает возможности развития профессионального и личностного роста, постоянная однообразная работа ослабляет внутреннюю мотивацию работников, даже тех, которые не любят разнообразия. Делая выводы о потраченном времени в той или иной компании, сотрудник понимает, что кроме исправно полученной заработной платы, он не получит ничего, других перспектив не ожидается. Особенно болезненно ощущают это, люди творческих профессий. Демотивирующей оказывается и та работа, которая построена желаемым образом, чтобы конечный результат был виден только по окончанию работы. В таких случаях рекомендуют создавать для сотрудников временные краткосрочные проекты, чтобы задействовать их потенциал и привлечь к работе. Чаще всего такие проекты создаются в смежных со специализацией сотрудника областях [15].

Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег. Преимущественно в большинстве компаниях не принято замечать своих достижений и не выделять отдельных компетентных

сотрудников на общем фоне. Из этого следует, что нужно поощрять особо одаренных сотрудников и не всегда финансово.

Отсутствие изменений в статусе сотрудника. Зачастую ограничения в структуре организации являются наиболее универсальной причиной торможения и приостановки развития карьерного роста, а именно, изменения статуса, положения сотрудника в организации, его полномочия, власти, возможности решать новые задачи и профессионально расти. Решить данную проблему можно следующим образом: можно использовать разнообразные приемы изменения статуса и положения без изменения должности, например, назначить сотрудника руководителем временного проекта.

По мнению многих специалистов в управлении персоналом, следует особое внимание уделять типичному фактору поведения сотрудников: внутренней мотивации, правда собственно говоря, сегодня этот фактор и остается в стороне. Скорее всего, такое пренебрежение и является негативным последствием, которое препятствует эффективной работе сотрудников [27].

Подводя итоги, можно сделать вывод, что мотивация в управлении персоналом является процессом активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к результативному труду. А создание комплекса условий, побуждающих человека к действиям, которые направлены на достижение цели с предельным эффектом, близким к максимальному, является целью мотивации. Процесс мотивации может быть представлен следующим образом, на рисунке 1.3.

Теоретические основы мотивации были предсказаны в содержательных и процессуальных теориях мотивации. В современном менеджменте принято периодически пересматривать классические теории мотивации с целью их изменения к современным условиям и потребностям общества [25].

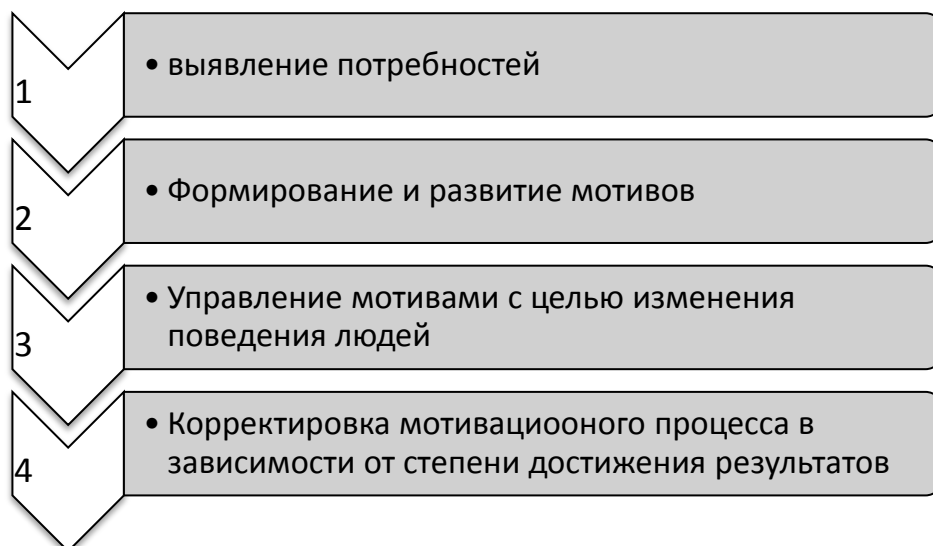


Рисунок 1.3 – Этапы процесса мотивации

Система мотивации и стимулирования труда работников может основываться на разных методах, как правило, выбор которых будет зависеть от проработанности системы мотивации, управления на предприятии и специфике деятельности. Классификация методов мотивации и стимулирования, рассматривая в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности, делится на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Таким образом, методы стимулирования можно разделить на четыре вида:

- экономические стимулы;
- управление по целям;
- обогащение труда;
- система участия.

Отличительными перспективами совершенствования систем мотивации и стимулирования персонала в настоящее время являются:

- ориентация на стратегические подходы;
- внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности;
- реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу;

- активное развитие и разработка экономических и социально-психологических методов стимулирования [53].

Наиболее привлекаемыми среди форм мотивации и стимулирования остаются оклад и надбавка, а затем уже различные виды премий, также выделяют медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Немаловажными также являются такие мотивационные формы как благоприятный психологический климат в коллективе, карьера, способствующие условия труда, оплата путевок и социальные отпуска [42].

Рассмотрев теоретические основы системы мотивации персонала, было выявлено, что в современных условиях наиболее действенное мероприятие по мотивации персонала является сочетание материального и нематериального стимулирования работников. Далее будет проведен анализ состояния системы мотивации на примере предприятия Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

2 Оценка и система мотивации ПАО Сбербанк России

2.1 Характеристика ПАО Сбербанка и Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка 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.

На сегодняшний день в Сбербанке что-то еще осталось от сберегательных касс того времени, правда функции, которые он совершал в течение существенного периода всей истории, немного изменились. И можно сказать, что современный универсальный банк уже почти не похож на тот Сбербанк десятилетней давности.

Звание первопрестольного и величайшего банка России не мешает ему свободно вести конкуренцию на международном банковском рынке и быть готовым к финансовым и технологическим переменам. Сбербанк не только соответствует современным тенденциям рынка, но и старается обогнать их, и смело ориентируется к стремительно изменяющимся технологиям и предпочтениям клиентов. И прежде всего, движение вперед и способность к развитию – залог успешного Сбербанка на сегодня!

Сбербанк является источником дохода и старается дать работу 150-й российской семье, а также является кровеносной системой российской экономики, треть ее банковской системы.

Отмечается, что по состоянию на 1 августа 2015 года приходится 28,6% совокупных банковских активов на долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов.

По состоянию на 1 августа 2015 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.

Российская сеть Сбербанка в 83 субъектов Российской Федерации представляет собой 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений. Зарубежная сеть Банка сформирована в структуру из представительств в США, Великобритании, Центральной и Восточной Европе, Турции и СНГ, дочерних банков и филиалов.

Численность корпоративных клиентов Группы в 22 странах составляет более 1,1 млн, а количество клиентов Сбербанка в России превышает 127 млн человек и 10 млн за ее пределами.

Диапазон услуг Сбербанка максимально разнообразен: начиная от брокерских услуг, банковского страхования, денежных переводов, банковских карт и заканчивая традиционными депозитами и различными видами кредитования.

Для предоставления высокого качества кредитного портфеля и эффективной оценки кредитных рисков в Сбербанке создана специальная программа «Кредитная фабрика», на базе которой выдаются все розничные кредиты нашим клиентам.

Смотря вперед, с каждым годом Сбербанк старается сделать обслуживание своих клиентов более современным, удобным и технологичным, предоставляя им все возможности дистанционного управления своими счетами по специальной системе удаленных каналов обслуживания:

- уже более 90 тыс. устройств насчитывает крупнейшая сеть в мире банкоматов и терминалов самообслуживания;

- более 20 млн. активных пользователей используют онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн»;

- 24 млн. пользователей пользуются SMS-сервисом «Мобильный банк»;

- а около 1 млн. активных пользователей установили на своих смартфонах мобильные приложения «Сбербанк Онлайн».

Занимаясь POS-кредитованием, Сбербанк и BNPParibas создали Совместный банк под брендом Cetelem и использованием концепции «ответственное кредитование». Можно сказать, что Сбербанк является крупнейшим банком по выпуску дебетовых и кредитовых карт.

Более 33% корпоративного кредитного портфеля банка приходится на обслуживание малых и средних компаний, остальная часть остается на кредитование более крупных и крупнейших корпораций.

В настоящее время группа Сбербанка – огромная команда с численностью более 325 тыс. квалифицированных сотрудников, которые стараются превратить банк в лучшую компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

В 2014 году около 260 тыс. сотрудников прошли обучение ведущими мировыми бизнес-школами по совместным программам для руководителей и другим корпоративным программам.

На базе банка главным событием того года стало открытие современного Корпоративного университета, соответствующего всем стандартам и требованиям ведущих бизнес-школ мира. Корпоративный университет стал основой для успешного управления глобальными проблемами новой реальности менеджеров и воплощением стратегической цели - занять лидирующие позиции и стать одним из инновационных мировых финансовых институтов в развитии молодых талантов.

Залогом конкурентоспособности банка в условиях растущего проникновения цифровых технологий стал качественный рывок в развитии информационных технологий в 2014 году. Главными заслугами этого года можно считать занятие лидирующих позиций в создании инновационных

банковских продуктов, выход на завершающую стадию проекта консолидации ИТ платформ, колоссальное повышение надежности и производительности ИТ систем и рост доли операций корпоративных клиентов до 94% в удаленных каналах.

Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина, Беларусь), Сбербанк представлен в Турции (DenizBank), и в девять странах Центральной и Восточной Европы (SberbankEuropeAG, бывший VolksbankInternational). Таким образом, сбербанк существенно расширил свои позиции на международном рынке в последние годы. Как говорят, что уже в 2013 году состоялся официальный запуск бренда Сбербанка в Европе, а также наличие своих представительств в Германии и Китае и филиала в Индии.

Предоставлением транзакционных услуг клиентам и осуществлением операций на глобальных рынках занимается дочерний банк Sberbank(Switzerland)AG, а также он является платформой для сделок по торговому финансированию и структурному кредитованию. Специализацией на брокерских и дилерских услугах на зарубежных биржах и для зарубежных клиентов занимается корпоративно-инвестиционный бизнес Группы – SberbankCIB1, имея собственные офисы в Нью-Йорке, Лондоне и Никосии, осуществляющих операции на глобальном рынке.

Учредителем и основным акционером сбербанка является Центральный банк Российской Федерации, владеющий одной голосующей акцией и 50% уставного капитала, другие акционеры банка – международные и российские инвесторы.

Всем известно, что Сбербанк призван старейшим и крупнейшим банком России, но, несмотря на это, банк прилагает все усилия в конкурентной борьбе за лидерство на рынке.

«Мы делаем жизнь людей лучше, помогая реализовать их мечты – мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» - так звучит миссия ПАО Сбербанка.

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

Для достижения высоких целей Сбербанка, команда единомышленников использует общую систему ценностей. Ценности ПАО Сбербанка помогают принимать решения в сложных ситуациях и принципах и являются основой отношения к жизни и работе.

Существуют и правила банка, верность которым хранят всегда и везде:

- каждый сотрудник считается лицом Сбербанка;
- успех каждого – преданность банку, работа в команде, общий успех;
- быть больше, чем просто банк;
- ежедневно улучшать себя и мир вокруг;
- быть больше, чем просто банк;
- соблюдать дух требований закона;
- проявлять интерес к каждому клиенту, в приоритете его потребности;
- не использовать слабости наших клиентов;
- строить отношения, а не продавать продукт.

В Сбербанке утвержден Кодекс корпоративной этики. Кодекс устанавливает единые принципы деловой этики и делового поведения для всех компаний Группы ПАО Сбербанк независимо от местонахождения. Он является обязательным для всех сотрудников Банка вне зависимости от занимаемой должности, а также членов Наблюдательного совета. Кодекс корпоративной этики отражает принятые в банке и компаниях Группы стандарты поведения, которые основаны на миссии и ценностях, гарантирующие честные и справедливые отношения к членам команды,

партнерам, клиентам, а также соблюдение законов и внутренних политик. Сбербанк приветствует и поощряет следование партнерами, контрагентами и клиентами наших этических стандартов.

Председатель Наблюдательного совета ПАО Сбербанк С.М. Игнатьев отмечает, что Сбербанк пользуется высоким уровнем доверия клиентов, и это доверие – бесценный капитал, который складывается из действий руководителей и сотрудников. Поэтому каждый должен следовать ценностям Банка, принципам морали и стандартам корпоративной этики в своей повседневной работе.

Как утверждает Президент, Председатель правления ПАО Сбербанка Г.О. Греф: «Для меня, как и для каждого члена команды Сбербанка, следование Кодексу – неотъемлемое условие работы, от которого зависит доверие клиентов, репутация Банка, а значит и его долгосрочное успешное развитие. Вместе с тем, мой долг и долг всех руководителей Банка – подать пример безупречного поведения и поддерживать в коллективе атмосферу открытого общения, в которой приверженность принципам этики является приоритетом в любой ситуации» [57].

Организационная структура ПАО Сбербанка России – линейно-функциональная, представленная на рисунке 2.1. В линейно-функциональной структуре принято разделение труда, при котором функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям, осуществлять контроль, планирование, координирование, регулирование, учет, стимулирование, анализ их деятельности в форме консультирования и информирования, а линейные звенья управления выполняют функции распорядительства и наделены правами единоначалия. Воздействие на линейные подразделения осуществляются через линейных руководителей.

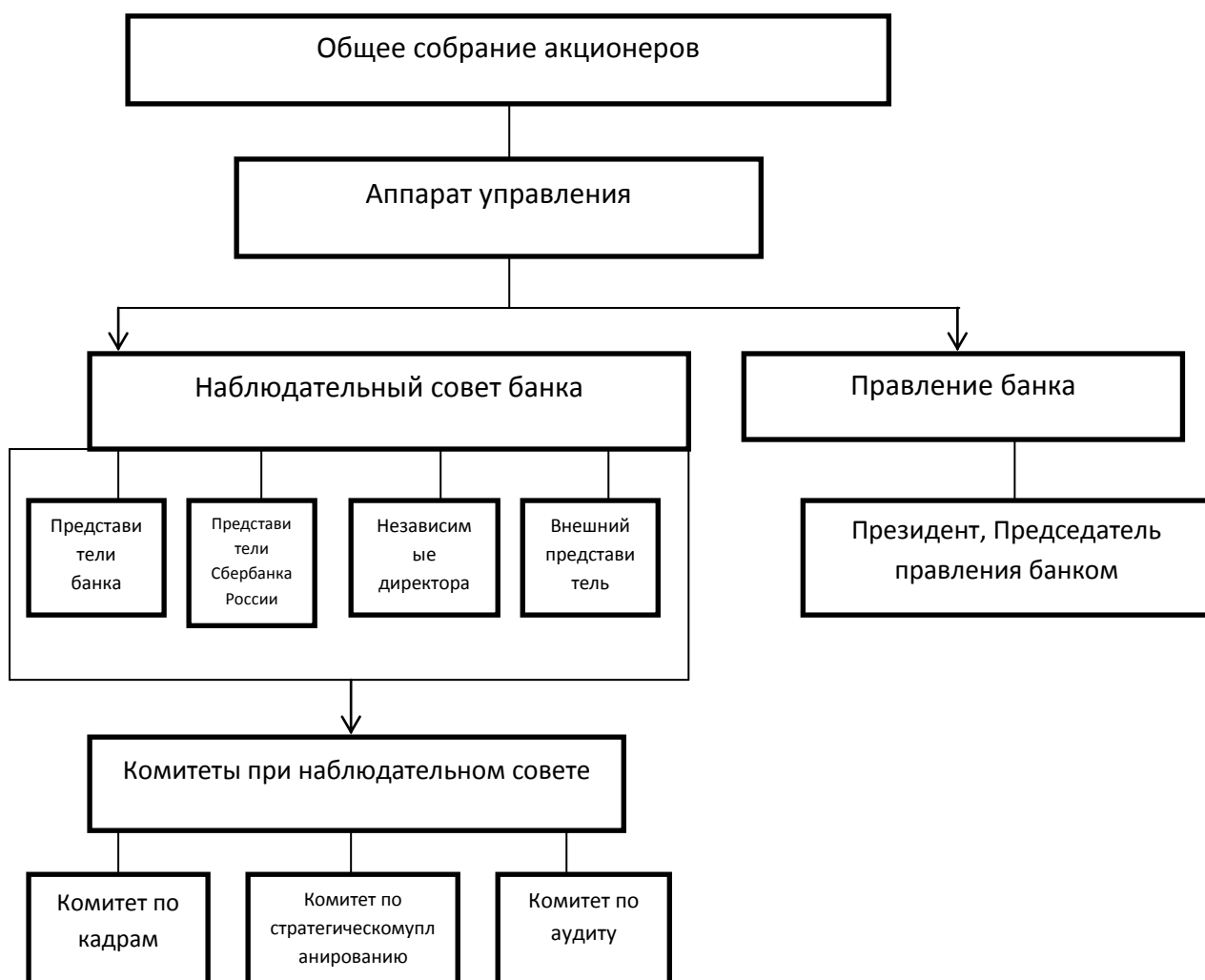


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО Сбербанка России

Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк 6991/0677 является внутренним структурным подразделением Поволжского банка ПАО Сбербанк с численностью 22 человека, 14 человек работают в клиентском зале и обслуживают клиентов, 8 человек работают в отделе по работе с персоналом.

Поволжский банк существует с 2001 года, осуществляя свою деятельность уже на протяжении 15 лет, и функционирует на территориях Самарской, Ульяновской, Саратовской, Пензенской, Оренбургской, Волгоградской и Астраханской областей. Территориально это называют

хребтом страны, ее сердцевинной, по которой пролегает главная улица России – река Волга.

Все эти области представляют собой промышленно развитые регионы, входящие в Приволжский федеральный округ и Южный федеральный округ (Волгоградская и Астраханская области).

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

Поволжский банк занимает свои лидирующие позиции и на региональном рынке кредитования физических лиц, как выяснилось, его доля составляет свыше 30 %.

Организационная структура Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк входит в организационную структуру Поволжского банка ПАО Сбербанка, представленная на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Организационная структура Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

Штатная численность группы Сбербанка Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015 год в разбивке по полу составляет 29,5 % мужчин и 70,5 % женщин, представленная на рисунке 2.3.

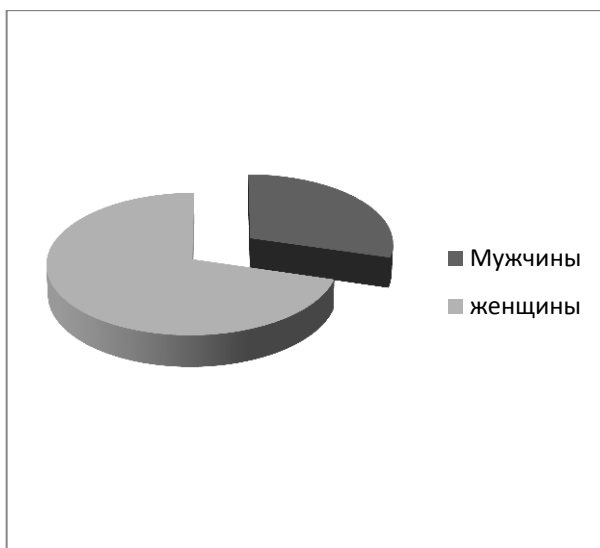


Рисунок 2.3 – Штатная численность группы Сбербанка в разбивке по полу за 2015 год

Штатная численность группы Сбербанка Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015 год в разбивке по возрасту составляет до 30 лет – 42,6 %, от 30 до 50 лет – 48,1 %, свыше 50 лет – 9,3 %, представленная на рисунке 2.4.

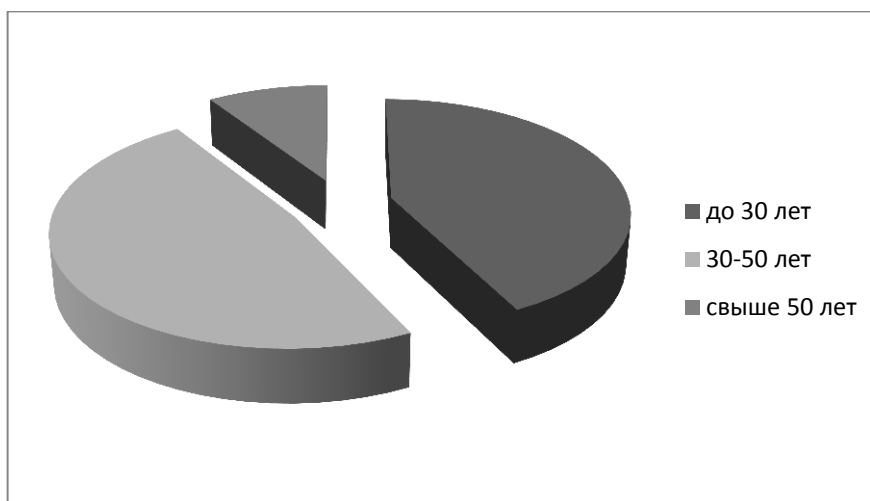


Рисунок 2.4 – Штатная численность группы Сбербанка за 2015 год в разбивке по возрасту

Штатная численность группы Сбербанка Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015 год в разбивке по категориям сотрудников составляет 12,5 % - руководители, 87,5 % - специалисты, представленная на рисунке 2.5.

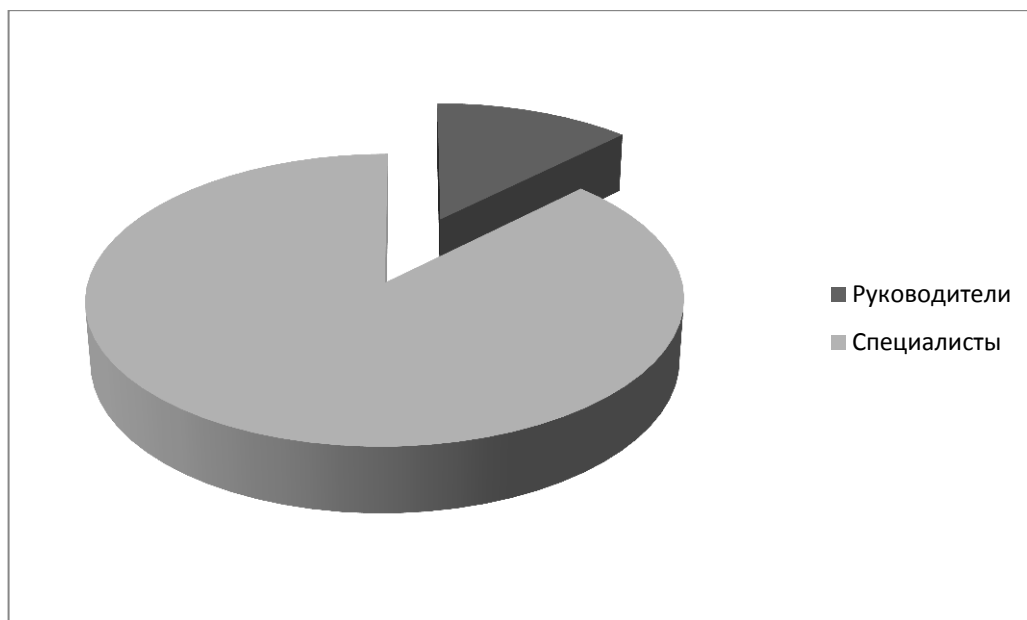


Рисунок 2.5 – Штатная численность группы Сбербанка за 2015 год в разбивке по категориям сотрудников

Основные экономические показатели деятельности предприятия за последние 3 года представлены в таблице 2.1.

Основные экономические показатели деятельности предприятия Поволжского банка ПАО Сбербанк, позволяют сказать, что в 2015 году операционные доходы выросли на 0,7 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году выросли на 0,74 % по сравнению с 2013 годом, представленные на рисунке 2.6. Операционные расходы в 2015 году уменьшились на 0,48 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году увеличились на 0,3 % по сравнению с 2013 годом, представленные на рисунке 2.7. Управленческие расходы в 2015 году уменьшились на 10,6 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году уменьшились на 0,42 % по сравнению с 2013 годом. Коммерческие расходы в 2015 году увеличились на 3,43 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году

увеличились на 6,3 % по сравнению с 2013 годом. Чистая прибыль в 2015 году увеличилась на 20,82 % по сравнению с 2014 годом, а в 2014 году увеличилась на 11,37 % по сравнению с 2013 годом, представленная на рисунке 2.8.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013 - 2015 гг

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
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

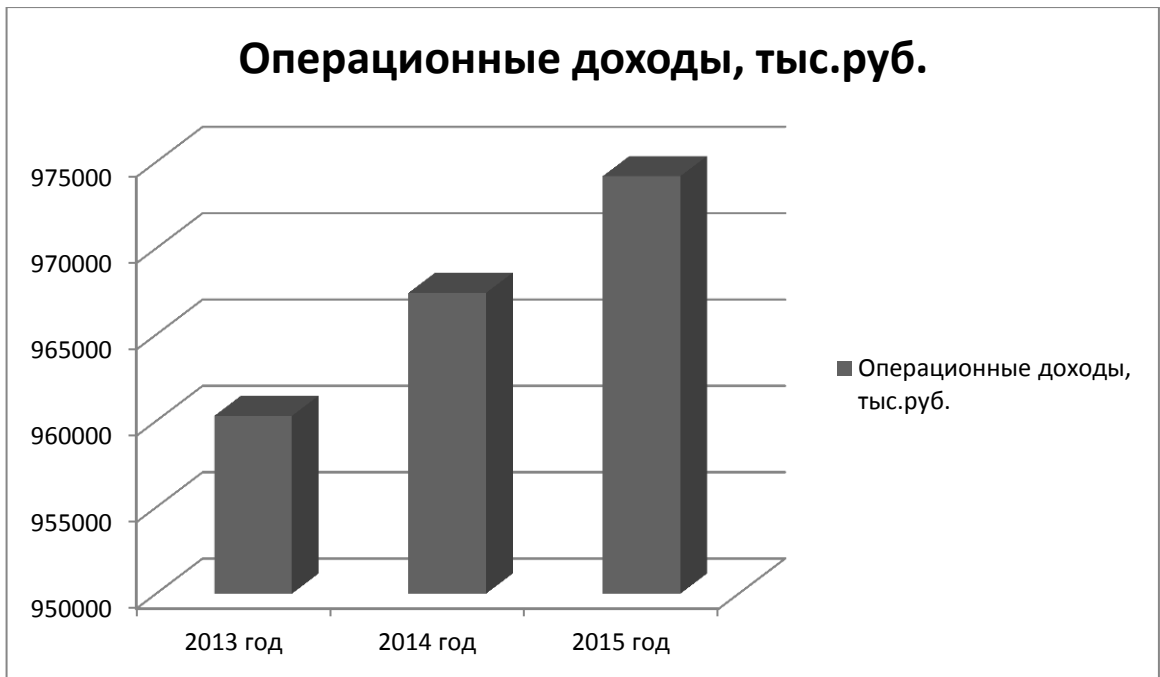


Рисунок 2.6 – Операционные доходы Поволжского банка ПАО Сбербанка

Операционные доходы в 2013 году составили 960300 тыс. руб., в 2014 году увеличились на 7123 тыс. руб. и составили 967423 тыс. руб., а в 2015 году увеличились на 6755 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составили 974178 тыс. руб.



Рисунок 2.7 – Операционные расходы Поволжского банка ПАО Сбербанк

Операционные расходы в 2013 году составили 922757 тыс. руб., в 2014 году увеличились на 2856 тыс. руб. и составили 925613 тыс. руб., а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 4411 тыс. руб. и составили 921202 тыс. руб.

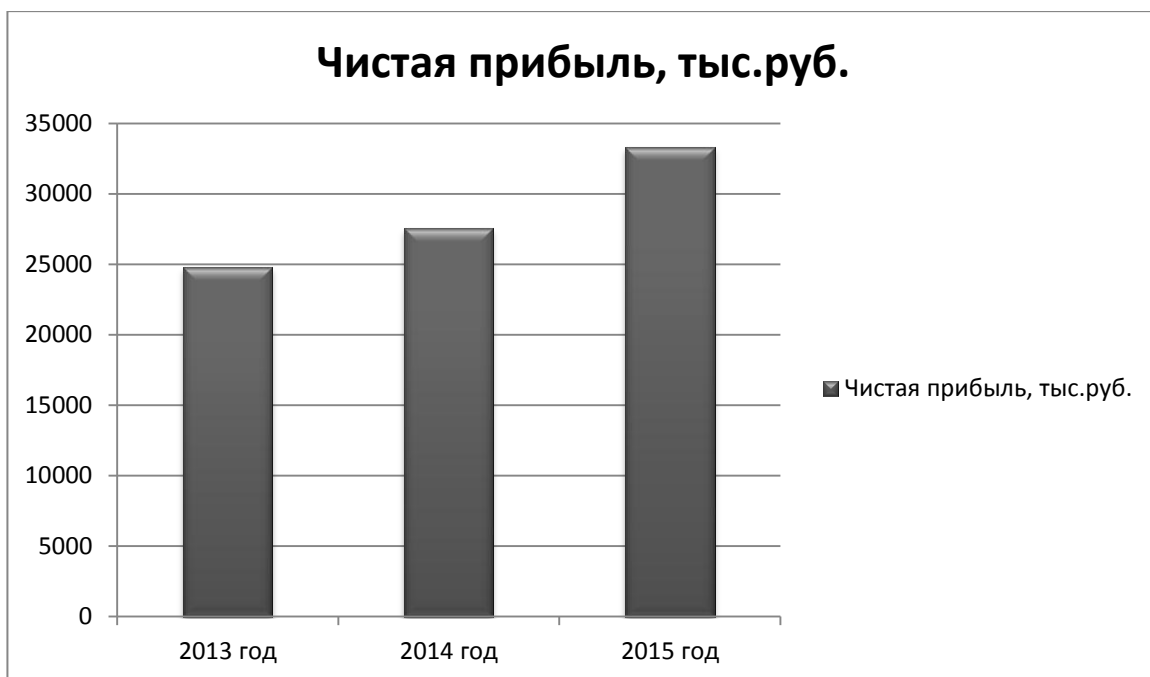


Рисунок 2.8 – Чистая прибыль Поволжского банка ПАО Сбербанк

Чистая прибыль в 2013 году составила 24779 тыс. руб., в 2014 году увеличилась на 2783 тыс. руб. и составила 27562 тыс. руб., а в 2015 году увеличилась на 5738 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составила 33300 тыс. руб.

Далее проанализируем систему мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

2.2 Анализ системы мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

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 [5].

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

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

- прозрачность и справедливость выплат: размер дохода сотрудника зависит от должности, квалификации, уровня ответственности за результат своей деятельности и сложности принимаемых сотрудником решений;

- внешняя конкурентоспособность: на основе ежегодных анализов данных рынка труда по должностям и регионам банк строит собственную политику в области заработной платы. По отчетности за 2015 год средняя заработная плата в Сбербанке составляет 58500 рублей;

- возможность влиять на свой заработок: величина переменной части совокупного вознаграждения сотрудника зависит от его личной эффективности и работоспособности.

Следуя последнему принципу, для сотрудников Сбербанка была создана система оценки личной эффективности «5+». Сущностью данной системы является то, что она учитывает такие параметры, как персональная результативность, работа в команде, совершенствование профессиональных

знаний, клиентоориентированность, участие в инновациях и оптимизации рабочего процесса и на основе этих критериев проводится ежеквартальная оценка для определения размера премиальных выплат. Но достичь таких показателей сложно, так как не каждый сотрудник способен воспринимать инновации и соответствовать уровню данных критериев. В данной системе оценки отсутствуют бонусы от продаж, которые бы могли влиять на вознаграждение сотрудника и его мотивацию.

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

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

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

Также для сотрудников Сбербанка действует программа привилегий «Экономим с ДРУГом», которая дает возможность на получение скидки на различные товары и услуги: одежда, обувь, бытовая техника, мебель, детские товары, цветы, посуда и многое другое.

Каждый год в Сбербанке проводится конкурс «Лучший по профессии», победитель награждается званием, получает денежное вознаграждение в виде премии и возможность карьерного роста.

Сбербанк предоставляет возможности и для карьерного роста, самосовершенствования и развития профессиональных компетенций и навыков сотрудников.

Сотрудникам предлагается комплексная подготовка их профессионального развития по уникальным программам обучения мирового уровня с использованием образовательных онлайн-технологий на базе Корпоративного университета Сбербанка.

Корпоративный университет Сбербанка начал свою деятельность в марте 2012 года и на протяжении уже долгих лет дает широкие возможности сотрудникам в самосовершенствовании, развитии лидерских качеств и профессиональных компетенций.

Официальное открытие кампуса Корпоративного университета состоялось 12 декабря 2014 года. Кампус спроектирован вдоль реки Истра с учетом мирового опыта корпоративных учебных центров. Его многофункциональная инфраструктура мирового масштаба предусматривает все возможности для проведения мероприятий по развитию корпоративной культуры и бизнес-конференций.

В кампусе расположено 38 аудиторий, которые вмещают в себя до 1300 слушателей, включая большой конференц-зал вместимостью на 500 человек, лекционные аудитории и комнаты для групповой работы. На территории Корпоративного университета располагается спортивный комплекс с плавательным бассейном, тренажерным залом и залами для игровых видов спорта.

Модульные программы Корпоративного университета Сбербанка направлены на обучение руководителей высшего звена, среднего звена, развития кадрового резерва и корпоративной культуры.

Существует и Виртуальная школа Корпоративного университета, которая предоставляет возможности дистанционного обучения. В 2015 году было зарегистрировано 36000 руководителей Сбербанка, поступающих в Виртуальную школу на дистанционное обучение. Виртуальная школа разработала около 200 дистанционных курсов, позволяющих проходить обучение на рабочем месте.

Для впервые прибывших сотрудников в Сбербанк осуществляются программы подготовки новых сотрудников на основе планов адаптации. План адаптации представляет собой комплексный процесс развития, включающий в себя 5 этапов:

- знакомство с должностью;
- обучение;
- стажировка;
- адаптация на рабочем месте;
- подведение итогов адаптации.

Как правило, процесс адаптации специалистов-новичков рассчитан на 3 месяца (период испытательного срока). Планы адаптации способствуют новым сотрудникам более качественно и быстро включиться в процесс работы.

С 2013 года в Банке реализуется программа «Учебные ВСП», направленная на «безболезненное» и эффективное вхождение новых сотрудников в должность. Данная программа представляет собой обучение в Учебном центре Сбербанка в течение двух недель, а затем прохождение стажировки в специальном отделении Банка. Уже насчитывается более 280 «Учебных ВСП» в 137 городах России, но их количество постоянно растет.

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

Для профессионального развития специалистов используется концепция мастерских программ: «Мастерская сервиса», «Мастерская коммуникаций», «Мастерская личной эффективности», направленная на развитие профессиональных навыков и лидерских качеств, умение работать в команде и с внутренними и внешними клиентами.

Для самосовершенствования Банк дает возможность своим сотрудникам изучать иностранные языки. В рамках организационного

проекта сотрудники получают круглосуточный доступ к программам изучения иностранных языков через Интернет, практикуя разговорный язык с преподавателями из разных стран мира.

Банк нуждается в молодых и креативных специалистах и сотрудничает с различными вузами, такими как: Московский государственный университет им. Ломоносова, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) и многими другими, предлагая студентам пройти практику и стажировку. Отбор студентов проходит на конкурсной основе: средний бал успеваемости по итогам двух последних сессий должен быть не ниже 4,0.

Сбербанк старается следить за здоровьем своих сотрудников, в банке реализуется проект «Здоровье». Цель данного проекта – приобщить сотрудников к здоровому образу жизни. В Сбербанке проходят постоянные мастер-классы по фитнесу, здоровому питанию и управлению стрессами.

Для сотрудников, прошедших испытательный срок, предусмотрена программа страхования от несчастных случаев и тяжелых заболеваний, которая финансируется Банком. Добровольное медицинское страхование для сотрудников со стажем работы более года оплачивается 100% за счет Сбербанка. В пакет добровольного медицинского страхования входят экстренная и плановая госпитализация и амбулаторное обслуживание в поликлиниках базового уровня, вызов врача на дом [60].

Но, несмотря на почти совершенную систему мотивации сотрудников, в Сбербанке наблюдается постоянная текучесть кадров, особенно среди консультантов внутренних структурных подразделений. Рассмотрим анализ текучести сотрудников в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

Как правило, анализ текучести рабочей силы принято начинать с понятия «движения кадров». Движение кадров представляет собой изменение места, рода деятельности, сферы приложения труда и

производственных функций работников. Так под движением кадров понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия. Текучестью кадров называется то явление, которое является непосредственной причиной указанного ущерба, а именно неорганизованное, стихийное движение рабочей силы [49].

Проведем анализ движения кадров в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг. в таблице 2.2.

Как видно, из таблицы 2.2, движение кадров может быть внутреннее (перемещение внутри предприятия) и внешнее (прием на работу и увольнение). Внутреннее перемещение по службе произошло в 2014 году и 2015 году 2 консультанта были повышены: один – в должности до менеджера по продажам, второй до клиентского менеджера «Сбербанк-Премьер».

Таблица 2.2 – Анализ движения кадров Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг

Показатель	2013	2014	2015	Изменение (+,-), чел.			Темп роста, %		
	г.	г.	г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Принято работников – всего, чел.	6	11	10	5	-1	4	83	-9	67
Выбыло работников – всего, чел.	3	5	10	2	5	7	67	100	233
В т.ч. по собственному желанию, чел.	2	4	9	2	5	7	100	125	300
Уволено за прогул, нарушение дисциплины, чел.	1	0	0	-1	0	-1	-100	0	-100
Повышение по службе, чел.	0	1	1	1	0	1	100	0	100

Можно сказать, что внутреннее перемещение в структурном подразделении банка ПАО Сбербанк довольно низкое, а вот внешнее перемещение высокое. Уволилось по собственному желанию в 2013 году 2 человека, в 2014 году 4 человека и в 2015 году 9 человек. За нарушение дисциплины и прогул был уволен только один человек в 2014 году – водитель. Таким образом, в Сбербанке наблюдается достаточно высокая текучесть кадров, доля уволившихся работников в среднесписочной численности в 2015 году составила 50 %. Это позволяет сказать о том, что в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанка не достаточно продуманное движение персонала вверх по карьерной лестнице, а это довольно сильный стимул для продолжительной работы в банке.

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

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

Важно понимать, что коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ приводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года, а лучше за определенный порядок лет [32].

Проведем анализ движения кадров в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанка за 2013-2015 гг.

Основными показателями движения кадров являются коэффициент текучести ($K_{тек}$), рассчитываемый по формуле (2.1) и коэффициент стабильности ($K_{стаб}$), рассчитываемый по формуле (2.2).

Текучесть кадров является одной из форм движения кадров, которая определяется индивидуальными неограниченными действиями работников и инициативой администрации [24].

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

$$K_{тек} = Ч_{тек}/Ч_{сп} * 100 \quad (2.1)$$

$$K_{стаб} = Ч_{ст}/Ч_{сп}, \quad (2.2)$$

где $Ч_{тек}$ – количество уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность;

$Ч_{ст}$ – численность работников со стажем более 3-х лет [9].

Анализ данных коэффициентов по Автозаводскому головному отделению (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг. приведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ коэффициентов текучести и стабильности кадров Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанка за 2013-2015 гг

Показатель	2013	2014	2015	Изменение (+, -), чел.			Темп роста, %		
	г.	г.	г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Численность работников уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины ($Ч_{тек}$), чел.	3	4	9	1	5	6	33	125	200
Численность работников со стажем более 3-х лет ($Ч_{ст}$), чел.	5	5	6	0	1	1	0	20	20
Среднесписочная численность ($Ч_{сп}$), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125

Продолжение таблицы 2.3

Коэффициент текучести кадров (Ктек)	0,38	0,36	0,50	-0,01	0,14	0,13	-3	38	33
Коэффициент стабильности (Кстаб)	0,63	0,45	0,33	-0,17	-0,12	-0,29	-27	-27	-47

Из данной таблицы видно, что коэффициент текучести кадров с 2013 года по 2014 год уменьшается, что влечет за собой положительную тенденцию, а к 2015 году начинает увеличиваться до 0,50. Если учесть коэффициент стабильности кадров, который в 2013 году составлял 0,63, в 2014 году – 0,45, в 2015 году – 0,33, то становится заметным, что в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк наблюдается повышенное движение кадров и снижение стабильности персонала.

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

$$K_{\text{пр}} = \text{Чпр} / \text{Чсп}, \quad (2.3)$$

где Чпр – число принятых работников;

Чсп – среднесписочная численность [28].

Расчет данного коэффициента по Автозаводскому головному отделению (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг. приведем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ коэффициента оборота по приему Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение (+, -), чел.			Темп роста, %		
				2014/2013	2015/2014	2015/2013	2014//2013	2015/2014	2015/2013
Численность принятых	6	11	10	5	-1	4	83	-9	67

работников (Чпр), чел.									
Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,75	1,00	0,56	0,25	-0,44	-0,19	33	-44	-26

Анализ данного коэффициента оборота по приему в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк показывает, что доля принятых работников в среднесписочной численности в 2013 году составила 0,75, в 2014 году увеличилась на 33 % и составила 1,00, в 2015 году по сравнению с 2014 годом значение коэффициента уменьшилось на 44 % и составило 0,56, представленного на рисунке 2.9. Наметившаяся тенденция в 2014 году положительна, наблюдается снижение смены персонала, что сказывается на опыте персонала, внутренним взаимоотношением в коллективе, однако стоит учитывать увеличение общей численности персонала в связи с расширением продуктов и увеличением услуг банка.

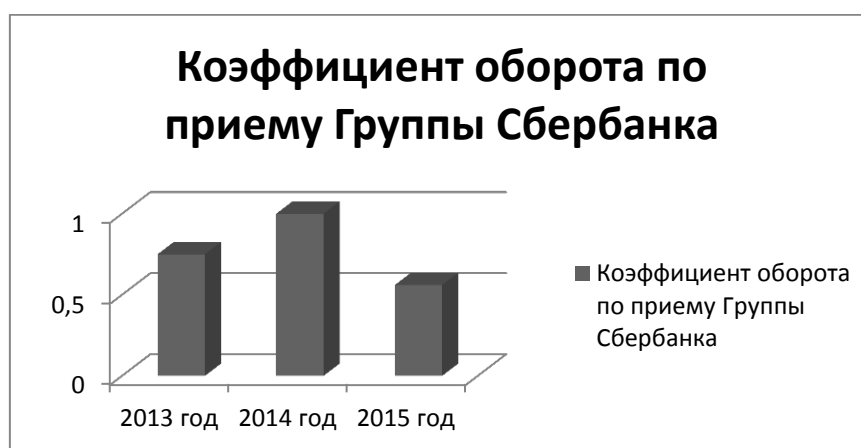


Рисунок 2.9 - Динамика коэффициента оборота по приему Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг

Далее проведем анализ коэффициента по выбытию (Кв), рассчитываемый по формуле (2.4).

$$K_b = \frac{Чв}{Чсп} \quad (2.4)$$

где Чв – численность выбывших работников;

Чсп – среднесписочная численность [2].

Анализ данного коэффициента по Автозаводскому головному отделению (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг. приведем в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ коэффициента по выбытию Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг

Показатель	2013	2014	2015	Изменение (+, -), чел			Темп роста, %		
	г.	г.	г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Численность выбывших сотрудников (Чв), чел.	3	5	9	2	4	6	67	80	200
Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент по выбытию (Кв)	0,38	0,45	0,50	0,08	0,05	0,13	21	10	33

Анализ коэффициента выбытия в таблице 2.5 показывает, что коэффициент выбытия к 2014 году увеличился до 0,45, в 2015 году увеличился на 10 % и составил 0,50. Эта негативная тенденция, показала что для небольшой численности Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк данный показатель достаточно высок. Руководству стоит обратить внимание на усовершенствование системы мотивации персонала для улучшения данных результатов.

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

$$\text{Коб} = (\text{Чпр}/\text{Чв})/\text{Чсп} \quad (2.5)$$

где Чпр – число принятых работников;

Чв – численность выбывших сотрудников;

Чсп – среднесписочная численность [52].

Анализ данного коэффициента по Автозаводскому головному отделению (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг. покажем в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ коэффициента по выбытию Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг

Показатель	2013	2014	2015	Изменение (+, -), чел			Темп роста, %		
	г.	г.	г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Численность принятых работников (Чпр), чел.	6	11	10	5	-1	4	83	-9	67
Численность выбывших работников (Чв), чел.	3	5	9	2	4	6	67	80	200
Среднесписочная численность (Чсп), чел.	8	11	18	3	7	10	38	64	125
Коэффициент общего оборота (Коб)	1,13	1,45	1,06	0,33	-0,40	-0,07	29	-27	-6

Анализируя данные в таблице 2.6, можно сказать, что коэффициент по общему обороту увеличивается к 2014 году по сравнению с 2013 годом на 29 %, в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился на 27 %.

Значение коэффициента общего оборота в 2013 году увеличивается с 1,13 до 1,45 в 2014 году и уменьшается к 2015 году на 27 % до 1,06 на рисунке 2.10.

В Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк в 2014 году и в 2015 году наблюдалось

увеличение по выбытию сотрудников из организации за счет увольнений и переводов на другие должности (повышение по службе).

Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка 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.

В вопросах использования и найма персонала Автозаводское головное отделение (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк должно ориентироваться не только на текущие, но и на будущие потребности.

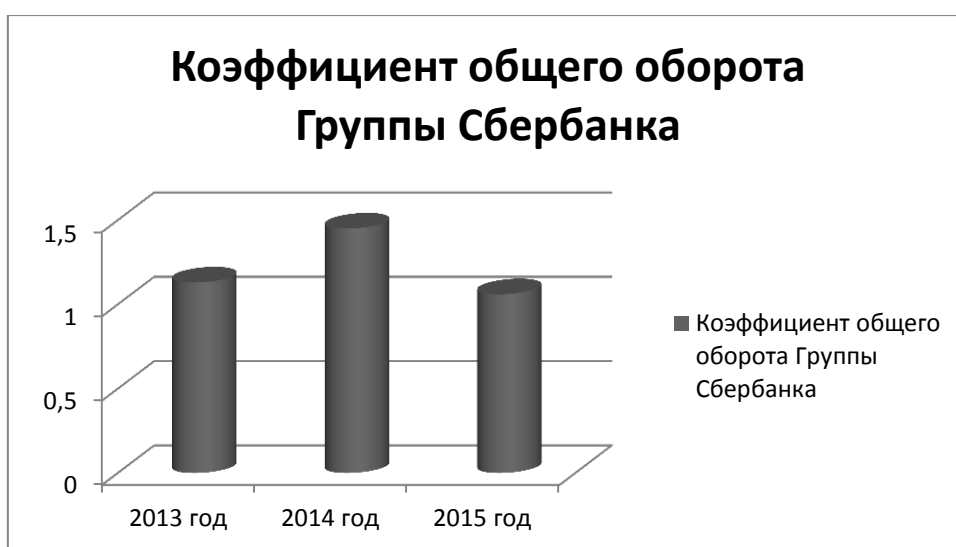


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициента общего оборота Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2013-2015 гг

У текучести кадров есть и положительные моменты. Например, на любое освободившееся место может прийти человек намного компетентнее и профессиональнее уволившегося сотрудника.

Возможно, благодаря этому человеку с его новыми идеями и уникальным опытом, компания откроет для себя новое направление в

деятельности, которое в дальнейшем поможет повысить результаты организации.

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

Не стоит также менять и руководителя среднего звена – это может грозить сбоем работы отдела. В Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк также негативно отразится увольнение сотрудников, отвечающих за качество работ, производящих расчеты.

В первую очередь, главное для руководителя Автозаводского головного отделения (на правах управления банка) Поволжского банка ПАО Сбербанк – уметь правильно отбирать и подбирать людей и создать такую систему мотивации кадров, которая бы позволила управлять движением кадров и минимизировать ее текучесть [49].

Наиболее подходящими методами управления мотивации и минимизации текучести персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка 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.

Можно сказать, что текучесть кадров играет важную роль в деятельности Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк. Можно сделать вывод, что в Сбербанке

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

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;

Теперь перейдем к разработке предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволожского банка ПАО Сбербанк.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала Автозаводского головного отделения (на правах управления)

Поволжского банка ПАО Сбербанк

3.1 Внедрение бонусной системы и наставничества как средство по совершенствованию системы мотивации персонала

В Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк для системы мотивации в целях снижения текучести кадров следует предложить следующие мероприятия:

1. Разработка бонусной системы для сотрудников Сбербанка.

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 [3].

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. Данная бонусная система представлена на рисунке 3.1.

Внедрение бонусной системы в Сбербанке будет способствовать достижению следующих целей:

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

[22].

Считается, что от повышения степени удовлетворенности условиями своей работы увеличивается результативность работы персонала,

способность привлечения более квалифицированных специалистов при приеме на работу, снижается текучесть кадров, сокращаются прогулы и несчастные случаи на рабочем месте [10].



Рисунок 3.1 – Бонусная система для Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

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

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

- Необходимо соответствующим образом организовать деятельность в Банке, дать четкие указания по выполнению работы и применить результативные методы работы. Для этого нужно разработать способ анализа методов работы и эффективности кадрового обеспечения для разработки наиболее оптимальных методов работы и повышения эффективности кадрового обеспечения.

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

- Система не будет конкурентоспособной, если ее расходы на оплату труда не будут компенсироваться за счет роста производительности.

- Следует исходить из того, что Сбербанк занимает благоприятную нишу на рынке.

- Бонусная система не работает там, где правила поощрения подчинены капризам и прихотям управления или где возможности получить вознаграждение ограничено барьерами, находящимися вне контроля работника [40].

Для Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк необходимо ввести для персонала бонусную систему оплаты труда.

Для каждого консультанта и менеджера по продажам применить градуированную бонусную систему.

Бонусная система представляет собой материальное стимулирование, основанное на процентном отчислении от цены на продукты Банка.

Градуированные бонусы – это поощрительное вознаграждение с возрастающим размером бонусов при увеличении объемов продаж [34]. Зависимость процентной ставки от количества продаж продуктов и услуг Банка, представлена в таблице 3.1.

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

Таблица 3.1 – Зависимость процентной ставки от количества продаж товаров для менеджеров по продажам Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

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

Можно применить в данную систему и другие показатели работы, для планирования денежных выплат. Показателем работы будет служить качество выполнения работы, которое подразумевает культуру обслуживания клиентов, которую можно будет оценить с помощью небольших вопросников для посетителей Сбербанка. Данный показатель будет коллективным, и весь коллектив Банка будет получать одинаковый размер премии. В небольших вопросниках будет лишь 4 вопроса о качестве обслуживания клиентов. Клиента попросят оценить работников Банка по 5-ти бальной шкале и занести выбор в вопросник, где потом будет высчитываться средневзвешенный балл. Для чистоты и справедливости данного опроса необходимо будет раздавать данные вопросники клиентам не заинтересованному лицу в получении премии, например руководству. Необходимое количество баллов для получения премии представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Показатели премирования за качество обслуживания клиентов в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

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

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

Помимо заработной платы, вознаграждений, доплат необходимо внедрить дополнительные формы мотивации персонала ПАО Сбербанка, например, дополнительные выплаты за выслугу лет, за ненормированный рабочий день, также можно предоставлять санитарно-курортное лечение и отдых для своих сотрудников.

Дополнительные выплаты за выслугу лет сотрудникам Сбербанка будут производиться в зависимости от непрерывного стажа работы в Банке в виде ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу. Порядок дополнительных выплат за выслугу лет представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Дополнительные выплаты за выслугу лет в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

Непрерывный стаж работы	% ежемесячные выплаты от оклада
От 1 года до 2 лет	0,05 %
От 2 до 4 лет	0,15 %
От 4 лет до 8 лет	0,2 %
От 8 до 10 лет	0,3 %

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

- за опоздание на работу и преждевременные уходы с работы;
- за невыполнение трудовых обязанностей;
- за нарушение трудовой дисциплины;
- за появление на работу в нетрезвом виде и т.д.

Работникам Сбербанка, проходящим обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации и повышающим своё профессиональное развитие с отрывом от работы по направлению руководителя выплачивается средний заработок.

За выслугу лет и за непрерывную работу свыше двух лет в Сбербанке сотрудникам предоставляются дополнительные отпуска.

Также с сохранением среднего заработка работникам Сбербанка предоставляется свободное время:

- на празднование юбилея – 1 день;
- на рождение ребенка – 2 дня;
- на заключение брака – 3 дня;
- на смерть близких людей – 3 дня;
- на празднование свадьбы детей – 3 дня.

2. Рекомендации по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества

Каждый работник в своей трудовой деятельности стремится реализовать свои профессиональные качества и способности, повысить уровень профессионализма. 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 [37].

Для этого применим систему наставничества в Сбербанке, основные составляющие данной системы представлены в таблице 3.4. Разработкой и внедрением системы наставничества в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк будет заниматься отдел по работе с персоналом.

Таблица 3.4 – Основные составляющие системы наставничества в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

Основные составляющие системы наставничества	Краткая характеристика составляющих системы наставничества
Формирование контингента наставников	Принципы формирования: опыт работы по профессии в ПАО Сбербанк, личное желание
Диапазон наставничества	Два подопечных на одного наставника (2:1)
Регламентация системы наставничества	Разработка и утверждение Положения о наставнике, Положения о стимулировании наставников
Формы и методы работы с наставниками	Собрания, совещания, тренинги
Система стимулирования	Материальное стимулирование – доплата за наставничество; Нематериальное стимулирование – объявление благодарности

Первым шагом в предполагаемой системе будет подбор наставников. Подбор наставников будет осуществляться по двум первичным критериям: стаж работы вообще и в ПАО Сбербанке, личное желание. Личное желание играет основную роль в подборе наставников, так как именно от личного желания зависит освоение специфической роли наставничества и определение хочет ли работник попробовать себя именно в качестве наставника. Показателем освоения данной роли будет оценка качества

наставничества в процессе выполнения соответствующих задач и функций. Благодаря данному показателю можно будет увидеть, эффективно ли получается у наставника справляться с данной ролью или нет и назначать ли на его место нового наставника [41].

Вторым шагом является установление диапазона наставничества, который определяет количество подопечных (курируемых) приходящихся на одного наставника (куратора). Учитывая сложность работы в Сбербанке, большое количество потока клиентов, целесообразно будет установить диапазон наставничества 2:1. Каждый руководитель ВСПберёт к себе двух подопечных, одного менеджера по продажам и одного консультанта, и курирует их [38].

Для оценки системы наставничества в ПАО Сбербанке введем использование специальной оценочной карты, форма которой представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Форма оценочной карты эффективности системы наставничества в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

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

Целью представленной карты является выявление наиболее слабых мест в системе наставничества по правилу ABC, где А – самое уязвимое место. Каждый из наставников должен будет оценить с помощью той или иной оценочной шкалы соответствующие составляющие системы наставничества. Затем региональный управляющий (Регмен) ВСП собирает все карты наставников и подсчитывает средний балл по каждой составляющей, суммируя оценки по каждой составляющей и разделив их на количество наставников.

После определения средних оценок по каждой составляющей системы наставничества, можно будет увидеть наименьшую оценку – А и более высокие последующие оценки по сравнению с наименьшей – В, С и т.д. Определив наиболее уязвимые места данной системы наставничества, можно будет определить недостатки, свойственные этим составляющим и устранить их предложениями кураторов [36].

В данной системе наставничества ПАО Сбербанка необходимо разработать индивидуальную программу для каждого наставника. Для этого будем использовать метод «фотографии системы индивидуального наставничества», для определения ее фактического содержания. Обработывая содержание полученных индивидуальных фотографий, мы сможем получить общее представление о системе наставничества Сбербанка. Программа индивидуального наставничества представлена в таблице 3.6.

Полученная данная программа предлагается наставнику, где он сам сможет определить те средства, которыми будет пользоваться для реализации данной программы наставничества. Данный метод называется открытым, так как наставнику придется вспоминать используемые средства в системе наставничества. Но есть еще и другой метод – закрытый, где наставнику предлагается уже готовый перечень используемых средств в системе наставничества.

Таблица 3.6 – Программа индивидуального наставничества в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк

Цели программы	Направления наставничества
Знакомство	Знакомство с: <ul style="list-style-type: none"> - историей и структурой предприятия; - правилами внутреннего распорядка; - особенностями подразделения; - коллективом, его историей и традициями; - возможностями карьерного роста; - условиями повышения квалификации; - системой стимулирования и льгот
Оказание помощи	Оказание помощи при: <ul style="list-style-type: none"> - вхождении в темп и ритм работы; - социально-психологической адаптации в коллективе; - освоении должностных обязанностей; - приобретении практических знаний, навыков, умений; - выявлении и понимании личной мотивации; - решении личных проблем

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 формироваться представление об эффективности и неэффективности выполнения своих задач и функций. Данная информация будет собрана и обработана в карте систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника, которая представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Карта систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк (фрагмент)

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

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

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

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

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

организационных требованиях и организационной культуре работы в Сбербанке.

Таким образом, применяя данные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ПАО 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.

Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Применение бонусной системы оплаты труда и системы наставничества позволят в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк повысить заинтересованность работников Банка в результатах своего труда, снизить текучесть кадров, улучшить результаты работы всего предприятия, повысить производительность труда и будет способствовать удовлетворенности социально-психологического климата в коллективе.

Посмотрим, как изменятся показатели экономической деятельности Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2016 год по сравнению с 2015 годом с учетом разработанной бонусной системы для сотрудников, представленные в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели экономической деятельности Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015-2016 гг

Наименование показателя	До внедрения мероприятия 2015 г.	После внедрения мероприятия 2016 г.	Изменение (+, -)	Темп роста, %
Операционные доходы, тыс.руб.	974178	1383333	409155	42
Операционные расходы, тыс.руб.	921202	976823	940	6
Управленческие расходы, тыс.руб.	84701	101641	16940	20
Коммерческие расходы, тыс. руб.	370068	451482	81414	22
Численность работающих, чел.	1027	1027	0	0
Производительность труда работающего, тыс.руб.	948,57	1347	398,43	42
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	466433	578377	111944	24
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	454,17	563,17	109	24
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	52976	107541	54565	103
Чистая прибыль, тыс. руб.	33300	101232	67932	204
Рентабельность продаж, %	3,42	7,32	3,9	114

Таким образом, из таблицы 3.8 видно, что фонд оплаты труда в 2016 году увеличится на 24 % по сравнению с 2015 годом за счет применения бонусной системы в Сбербанке и дополнительных выплат. Рентабельность продаж должна будет вырасти к 2016 году до 114 %. Количество персонала в 2016 году останется таким же, как и в 2015 году и составит 1027 человек. Производительность труда увеличится в 2016 году на 42 % и составит 1347 тыс. руб. на одного работника.

Можно сделать вывод, что введя в Сбербанке бонусную систему оплаты труда, зависящую от объема продаж продуктов и услуг банка, мы

наблюдаем хорошие результаты, такие как увеличение рентабельности продаж и производительности труда работающего.

Теперь посмотрим на изменение показателей текучести и стабильности персонала в Сбербанке за 2015-2016 года, представленные в таблице 3.9.

Данные в таблице 3.9 показывают, что, благодаря разработанной бонусной системы оплаты труда для сотрудников Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк, в 2016 году будет наблюдаться низкий уровень текучести кадров 0,11 и высокий уровень показателя стабильности 0,44.

Таблица 3.9 – Коэффициенты текучести и стабильности в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015-2016 гг

Показатель	До внедрения мероприятия 2015 г.	После внедрения мероприятия 2016 г.	Изменение (+, -)	Темп роста, %
Численность работников уволенных по собственному желанию и за нарушения, чел. (Чтек)	9	2	-7	-78
Численность работников со стажем более трех лет, чел.	6	8	2	33
Среднесписочная численность, чел. (Чсп)	18	18	0	0
Коэффициент текучести	0,50	0,11	-0,39	-78
Коэффициент стабильности	0,33	0,44	0,11	33

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия.

Рассчитаем затраты по формуле (3.1).

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

где возьмём самые минимальные значения бонусов:

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

$$\text{Затраты} = (454,17 + 25,21) * 1027 = 492319,6 \text{ тыс. руб.}$$

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

$$\text{Экон. эффект} = \text{планируемые операционные доходы} - \text{затраты} \quad (3.2)$$

$$\text{Экон. эффект} = 1383333 - 492319,6 = 891013,4 \text{ тыс. руб.}$$

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

Посмотрим, как изменятся показатели экономической деятельности Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2016 год по сравнению с 2015 годом с учетом разработанной системы наставничества для сотрудников, представленные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели экономической деятельности Поволжского банка ПАО Сбербанк за 2015-2016 гг

Наименование показателя	До внедрения мероприятия 2015 г.	После внедрения мероприятия 2016 г.	Изменение (+, -)	Темп роста, %
Операционные доходы, тыс.руб.	974178	1383333	409155	42

Продолжение таблицы 3.10

Операционные расходы, тыс. руб.	921202	976823	940	6
Управленческие расходы, тыс. руб.	84701	101641	16940	20
Коммерческие расходы, тыс. руб.	370068	451482	81414	22
Численность работающих, чел.	1027	1027	0	0
Производительность труда работающего, тыс. руб.	948, 57	1347	398,43	42
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	466433	578377	111944	24
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	454,17	563,17	109	24
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	52976	107541	54565	103
Чистая прибыль, тыс. руб.	33300	101232	67932	204
Рентабельность продаж, %	3,42	7,32	3,9	114

По данным из таблицы 3.10 видно, что операционные доходы в 2016 году увеличатся на 42 % и составит 1383333 тыс руб. Производительность труда в 2016 году по сравнению с 2015 годом также вырастит на 42% и составит 1347 тыс. руб. А численность персонала останется неизменной и составит 1027 работников в Поволжском банке ПАО Сбербанк.

Рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия. Так как в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка руководитель ВСП всего лишь 1 человек, то затраты будем рассчитывать исходя из одного наставника. Зарплата за месяц руководителя ВСП составляет около 40000 руб., в год около 480000 руб. Доплата за наставничество составляет 10 % от оклада, т.е. 48000 руб. в год.

Затраты рассчитаем по формуле (3.3).

$$\text{Затраты} = \text{среднегодовая з/п наставника} + \text{среднегодовая доплата за наставничество} \quad (3.3)$$

$$\text{Затраты} = 480 + 48 = 528 \text{ тыс. руб.}$$

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

$$\text{Экон. эффект} = \text{производительность труда работающего} - \text{затраты} \quad (3.4)$$

$$\text{Экон. эффект} = 1347 - 528 = 819 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате предложенного мероприятия прибыль Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк увеличится на 819 тыс. руб. Применение системы наставничества позволит улучшить результаты работы всей деятельности Сбербанка, повысит производительность труда в Сбербанке, увеличит продажи продуктов и услуг банка, усилит участие руководителей в организации работы по выполнению планов продаж, повысит качество обслуживания и улучшит социально-психологический климат в организации.

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.

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

Наиболее современными теориями мотивации считаются процессуальные теории мотивации, они также расценивают мотивирующую роль потребностей, но. Сама мотивация обсуждается в них как принуждение человека направлять усилия на достижение различных целей.

Самыми значимыми содержательными теориями мотивации считаются теории Маслоу, МакКелланда и Герцберга.

Во второй главе проведен анализ системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк. Приведена организационно-экономическая характеристика данной организации.

Всем известно, что Сбербанк призван старейшим и крупнейшим банком России, но, несмотря на это, банк прилагает все усилия в конкурентной борьбе за лидерство на рынке.

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

В Настоящее время Поволжский банк Сбербанка России является крупнейшим и динамично развивающимся банком региона. Разветвленная филиальная сеть банка позволяет сделать свои услуги доступными практически для каждого жителя.

Проведен анализ экономических показателей Поволжского банка ПАО Сбербанк за анализируемый период (2013-2015гг.).

Подробно рассмотрен анализ системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк и выявлены проблемы в данной области.

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

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

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк и дана оценка социально-экономической эффективности системы мотивации персонала.

В качестве первоочередного направления совершенствования системы мотивации персонала мы считаем необходимым внедрить на предприятии бонусную систему для сотрудников Сбербанка, так как многие российские предприятия форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью применения бонусной системы оплаты хорошо зарекомендовали себя и обеспечили необходимую результативность.

Введя в Сбербанке бонусную систему оплаты труда, 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 Автозаводском головном отделении (на правах управления) Поволжского банка 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.

Следуя рекомендациям по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества, условно-годовая экономия составит 19, 29 тыс. руб., производительность труда работников увеличится на 1,03%, а прибыль Автозаводского головного отделения (на правах управления) Поволжского банка ПАО Сбербанк увеличится на 360 тыс. руб. или на 2, 31%.

Библиографический список

1. Авдеева, Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации / Н.М. Авдеева. – Екатеринбург: Достойный труд – основа стабильности общества: материалы VI междунар. науч.- практ. конф., 2014. - 114 с.
2. Алешин, В.В. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб.пособие / В.В.Алешин, А.А.Зотова. – М. : Озон, 2016. - 114 с.
3. Антипкин, А.А. Разработка оплаты труда с помощью системы грейдов / А.А. Антипкин. – М. : Актуал. Вопр.экон. наук, 2011. - 184 с.
4. Армстронг А. Оплата труда / А. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 572 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: АС АДЕМА, 2013. - 224 с.
6. Балобанова, С.С. Совершенствование мотивации персонала / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин. – М. : Экономика и социум, 2014. – С.600-603.
7. Барышева, А. Мотивация / А. Барышева, Е. Киктева. – СПб. : Питер, 2014. - 208 с.
8. Барышева, А. Мотивация. Опыт ведущих компаний / А. Барышева, Е. Киктева. – СПб. : Питер, 2014. - 307 с.
9. Бланк, И. Основы инвестиционного менеджмента / И. Бланк. – СПб. : Питер, 2013. - 560 с.
10. Богослов, М.И. Разработка системы грейдов для коммерческой организации / М. И. Богослов, Е.С. Дружинин, С. Глушко. – М. : Дрофа, 2013. - 350 с.
11. Боковня, А. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А. Боковня. – М. : Озон, 2011. - 144 с.

12. Вагин, И. Управление персоналом / И. Вагин. – М. : АРДИС, 2014. - 285 с.
13. Верещагина, Л. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности / Л. Верещагина. – М. : АРДИС, 2015. - 212 с.
14. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. - 614 с.
15. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. - 320 с.
16. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина, 2016. - 159 с.
17. Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. – М. : Альпина, 2015. - 218 с.
18. Гасанов, Р. 67 секретов разработки мотивационной системы / Р. Гасанов. – Ростов на Дону : Феникс, 2013. - 267 с.
19. Генкин, Б. Мотивация и организация эффективной работы. Теория и практика / Б. Генкин. – М. : Норма, 2016. - 352 с.
20. Дементьева, А. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / А. Дементьева, М. Соколова. – М. : Аспект Пресс, 2015. - 352 с.
21. Ендовицкий, Д. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала / Д. Ендовицкий, Н. Беленова. – М. : Альпина, 2011. - 192 с.
22. Жуков, А. Технология разработки и внедрения грейдовой системы оплаты труда / А. Жуков // Соц. Политика и соц. Партнерство, 2013. – С. 16-29.
23. Зайцева, Т.В. Мотивация трудовой деятельности: Уч. Пособие / Т.В. Зайцева, под ред. В.П. Пугачева. – М. : НИЦ ИНФРА, 2016. - 394 с.
24. Зайцева, Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева. – М.: МГУ, 2012. - 248 с.

25. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. – Альпина Диджитал, 2012. - 147 с.
26. Иванова, С. Теория организации / Иванова С. – М. : Кнорус, 2009. - 254 с.
27. Исмагилов, Н.С. Механизм мотивации персонала / Исмагилов Н.С. // Социально-экон. и гуманитар. исслед., 2015. - С. 25-28.
28. Казначевская, Г. Менеджмент: учебник / Г. Казначевская. – М. : Проспект, 2015. - 362 с.
29. Кенке, А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб пособие / А Кенке, И. Кошечая. – М. : Ардис, 2015. - 288 с.
30. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. Балкаева. – М. : Альпина, 2011. - 528 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. Пос. – М. : Проспект, 2016. – 526 с.
32. Коротков, Э. Основы менеджмента / Э. Коротков, И. Солдатова. – М. : Озон, 2012. - 272 с.
33. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации от финансового неравенства к мотивационным диверсификациям / С. Красильников // Проблемы теории и практики упр., 2014. – С. 50-57.
34. Лизнёва, А.Ю. Управление материальной формой проявления мотивационного механизма путем регулирования заработной платы на основе системы грейдов / А.Ю. Лизнёва // Региональные инновационные системы: анализ и прогнозирование динамики: материалы Шестнадцатых Друкеров. чтений., 2013. – Новочеркасск, 2013. – С.299-304.
35. Литвинюк, А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник / А. Литвинюк. – М. : Озон, 2015. - 400 с.
36. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Харьков. : ХГЦ, 2015. - 176 с.

37. Подольский, Д.А. Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д.А. Подольский. – СПб. : Питер, 2013. - 160 с.
38. Покотилова, Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики : Материалы III Всерос. науч.- практ. конф. – Воронеж, 2015. – с. 92-95.
39. Пугачёва, В.П. Мотивация трудовой деятельности / В.П. Пугачёва. – М. : Инфра-М, 2014. - 394 с.
40. Рудась, И.С. Совершенствование мотивации труда на основе использования современных подходов к организации оплаты труда / И.С. Рудась // Актуальные проблемы инновационного развития экономики: тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. Профессорско-преподавательского состава и аспирантов, Белгород. 2014. – С. 250-252.
41. Рычагова, Д.С. К вопросу совершенствования системы мотивации персонала торговой организации / Д.С. Рычагова // Современ. бизнес-пространство: актуальные проблемы и перспективы, 2014. – С. 112-115.
42. Соломанидина, С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / С. Соломанидина, В. Соломанидин. – М. : Озон, 2016. 324 с.
43. Сотникова, С. Инновационные технологии регулирования движения персонала / С. Сотникова, Ю.Ю. Соловьева, Д.С. Константинова. – М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - 288 с.
44. Стивен, Р. Кови Семь навыков эффективных менеджеров. Самоорганизация, лидерство, развитие потенциала / Кови Р. Стивен. – Альпина Диджитал, 2012. - 285 с.
45. Трейси, Б. Мотивация / Б. Трейси, Манн, Иванов, Фербер. – М. : Проспект, 2015. - 144 с.
46. Чанлер, С. 100 способов мотивации / С. Чандлер, С. Ричардсон. – Минск : Попурри, 2014. - 224 с.

47. Шапиро, С. Основы трудовой мотивации: учеб. Пособие / С Шапиро. – М. : Ардис, 2015. - 268 с.
48. Швецова, Е.А. Совершенствование системы мотивации персонала / Е. А. Швецова // Знания. Творчество и интеллект как основа управления персоналом в современной организации: материалы IV межвуз. студенческой науч.-пркт. конф., Липецк, 2014. – С. 273-277.
49. Carol-Ann, W. Expert's View on Managing Demotivated Employees - Personnel Today - 2015.
50. Jacoby, M. Practical Tools to Manage Costly Employee Turnover - MJ Management Solutions - 2015.
51. Frase-Blunt, M. Driving Home Your Awards Program - HRMagazine, Vol. 10 - 2013.
52. Kevin, M. A Passion for Success: Employee buy in is the key - Do-It-Yourself Retailing - 2015.
53. Parker, O. Pay and Employee Commitment - Ivey Business Journal, Vol. 8 - 2014.
54. Pete, A. Reward to Motivate - Walls & Ceilings - 2016.
55. Глушков В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации [Электронный ресурс].URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-personala-organizatsii> (дата обращения 23.10.2015).
56. Горголова В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала [Электронный ресурс].URL: <http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2013/2115> (дата обращения 27.12.2015).
57. История Сбербанка России [Электронный ресурс].URL: <http://www.sberbank.com/ru/about/history> (дата обращения 15.03.2016).
58. Козырев В.А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=529197> (дата обращения 03.03.2016).

59. Молчанов В.С. Совершенствование инструментов мотивации персонала в организации [Электронный ресурс].URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumentov-motivatsii-personala-v-organizatsii> (датаобращения 24.04.2016).

60. Сбербанк талантов [Электронный ресурс]. URL: <http://sberbank-talents.ru/Info/reward/> (датаобращения 04.04.2016).

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда.

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддержать у работающего
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение к работе в организации в рамках специальности
Сотрудник организации	Организация в целом	Самоопределение к работе в этой конкретной организации, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительным нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы)	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник – пользователь оргтехники, спецоборудованием	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования

Оценка факторов мотивации

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, организации	3,53
Кредиты	3,53
Проценты от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные премии	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплачиваемые обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Причины небрежного отношения персонала к имуществу и финансам
организации

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Бесконтрольность	3,81
Происхождение из соответствующей демографической среды	3,36
Недостаток средств существования	3,10
Подверженность всех людей к искушению	2,88
Обида на компанию	2,39